

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАГИЛЯС ЮРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 351:004:334.7:061.2

ДИСЕРТАЦІЯ
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю. В. Магиляс

Науковий керівник – Квітка Сергій Андрійович, доктор наук з державного управління, професор

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Магиляс Ю. В. Цифрових платформи в публічному управлінні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене теоретичному обґрунтуванню та розробленню практичних рекомендацій щодо використання цифрових платформ у системі публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства та європейської інтеграції України.

Обґрунтовано, що цифрові платформи поступово стають основою сучасної моделі публічного управління, забезпечуючи інтеграцію державних інформаційних ресурсів, взаємодію органів влади, бізнесу та громадянського суспільства, розвиток цифрових сервісів, відкритих даних, платформеної економіки та цифрової демократії. Визначено, що платформізація публічного управління є закономірним етапом розвитку цифрового врядування та формування моделі Government as a Platform.

У роботі здійснено комплексний аналіз сучасних теоретичних підходів до визначення сутності цифрових платформ, платформеного врядування, цифрових екосистем та цифрової трансформації публічного сектору. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження шляхом уточнення змісту категорій «цифрова платформа», «платформене врядування», «цифрова екосистема публічного управління», «платформізація публічного управління» та визначення їх взаємозв'язку.

Досліджено світовий досвід розвитку цифрових платформ та цифрових екосистем публічного управління. Проведено порівняльний аналіз моделей цифрової трансформації країн Європейського Союзу, визначено особливості використання платформених рішень у діяльності органів публічної влади, територіальних громад та муніципалітетів. Особливу увагу приділено реалізації

концепції цифрових громад, застосуванню проєктного підходу до цифрової трансформації територій та використанню європейських практик управління цифровим розвитком громад.

Визначено особливості використання сучасних цифрових технологій у розвитку цифрових платформ публічного управління. Доведено, що технології штучного інтелекту, блокчейн, великі дані, цифрова аналітика та форсайт-дослідження формують новий інструментарій прийняття управлінських рішень, сприяють підвищенню ефективності державного управління, розвитку цифрових сервісів, забезпеченню прозорості діяльності органів влади та підтримці стратегічного планування розвитку територій.

Обґрунтовано роль цифрових платформ у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій, підтримці цифрової економіки, розвитку цифрового підприємництва та формуванні соціально відповідального бізнесу. Визначено, що цифрові платформи створюють умови для розвитку партнерської взаємодії між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством, сприяють залученню інвестицій, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад.

Запропоновано авторську модель використання цифрових платформ у системі публічного управління, яка ґрунтується на інтеграції цифрових сервісів, платформеної взаємодії органів влади, бізнесу та громадянського суспільства, використанні технологій штучного інтелекту, цифрової аналітики, блокчейн-рішень та проєктного підходу до управління цифровим розвитком територій. Модель передбачає формування єдиної цифрової екосистеми публічного управління, орієнтованої на підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток цифрової демократії, забезпечення відкритості влади та сталого соціально-економічного розвитку територій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих наукових положень органами державної влади, органами місцевого самоврядування, установами публічного сектору, а також

при розробленні стратегій цифрової трансформації, програм цифрового розвитку територіальних громад, впровадженні цифрових платформ, розвитку цифрового врядування та підготовці фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Основні положення дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та форумах. За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць, з яких 5 статей у фахових наукових виданнях України та 9 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Ключові слова: цифрове врядування, цифрова трансформація, цифрові платформи, сталий розвиток, публічне управління, територіальні громади, бізнес, малий та середній бізнес, інституційна спроможність, відновлення, смарт спеціалізація, штучний інтелект, бази даних, цифровізація, цифрове суспільство, громадянське суспільство, децентралізація, Smart City, смарт спеціалізація, територіальна громада, місцеве самоврядування, євроінтеграція; діджиталізація, електронне урядування

ABSTRACT

Mahylias Y. V.. Digital platforms in public administration. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 "Public management and administration". National Technical University "Dnipro Polytechnic", Dnipro, 2026.

The dissertation research is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the use of digital platforms in the public administration system in the conditions of digital transformation of society and European integration of Ukraine.

It is substantiated that digital platforms are gradually becoming the basis of the modern model of public administration, ensuring the integration of state information resources, interaction of government bodies, business and civil society, the development of digital services, open data, platform economy and digital democracy. It is determined that the platformization of public administration is a natural stage in the development of digital governance and the formation of the Government as a Platform model.

The work provides a comprehensive analysis of modern theoretical approaches to defining the essence of digital platforms, platform governance, digital ecosystems, and digital transformation of the public sector. The conceptual and categorical apparatus of the subject area of research is improved by clarifying the content of the categories "digital platform", "platform governance", "digital ecosystem of public administration", "platformization of public administration" and determining their interrelationships. The world experience in the development of digital platforms and digital ecosystems of public administration was studied. A comparative analysis of the digital transformation models of the European Union countries was conducted, and the features of the use of platform solutions in the activities of public authorities, territorial communities and municipalities were identified. Particular attention was paid to the implementation of the concept of

digital communities, the application of a project approach to the digital transformation of territories and the use of European practices for managing the digital development of communities.

The features of the use of modern digital technologies in the development of digital platforms of public administration were identified. It was proven that artificial intelligence technologies, blockchain, big data, digital analytics and foresight research form a new toolkit for making managerial decisions, contribute to increasing the efficiency of public administration, the development of digital services, ensuring transparency in the activities of government bodies and supporting strategic planning for the development of territories.

The role of digital platforms in ensuring the socio-economic development of territories, supporting the digital economy, developing digital entrepreneurship and forming a socially responsible business is substantiated. It has been determined that digital platforms create conditions for the development of partnership between public authorities, business and civil society, contribute to attracting investments, developing innovative activities and increasing the competitiveness of territorial communities. An author's model of using digital platforms in the public administration system is proposed, which is based on the integration of digital services, platform interaction between authorities, business and civil society, the use of artificial intelligence technologies, digital analytics, blockchain solutions and a project approach to managing the digital development of territories. The model involves the formation of a single digital ecosystem of public administration, focused on increasing the efficiency of management processes, developing digital democracy, ensuring the openness of government and sustainable socio-economic development of territories.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed scientific provisions by state authorities, local governments, public sector institutions, as well as in developing digital transformation strategies, digital development programs for territorial communities, implementing digital

platforms, developing digital governance and training specialists in specialty 281 "Public Management and Administration".

The main provisions of the dissertation have been tested at international and all-Ukrainian scientific and practical conferences and forums. Based on the results of the research, 14 scientific papers have been published, including 5 articles in professional scientific publications of Ukraine and 9 abstracts of reports at international and all-Ukrainian scientific and practical conferences.

Keywords: digital governance, digital transformation, digital platforms, sustainable development, public administration, territorial communities, business, small and medium-sized businesses, institutional capacity, recovery, smart specialization, artificial intelligence, databases, digitalization, digital society, civil society, decentralization, Smart City, smart specialization, territorial community, local self-government, European integration; digitalization, e-government

**Наукові праці, в яких опубліковано основні
наукові результати дисертаційного дослідження:**

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Квітка, С., Мазур, О., Магиляс, Ю., & Миргородська, М. (2025). Проєктний підхід у формуванні цифрових громад в Україні в контексті Угоди про асоціацію України та ЄС. *Аспекти публічного управління*, 13(1), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152501>
2. Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
3. Магиляс, Ю., Корсун, В., & Миргородська, М. (2023). Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 97-103. <https://doi.org/10.15421/152358>
4. Магиляс, Ю. (2023). Роль Government Relations у взаємодії публічної влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 74-80. <https://doi.org/10.15421/152321>
5. Магиляс, Ю. (2022). Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 55-60. <https://doi.org/10.15421/152244>

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Магиляс, Ю. В. (2026). Блокчейн-технології в системі публічного управління. «Наукова весна» 2026: матеріали XVI Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 04–06 березня 2026 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2026. 641 с. С. 439-440.
2. Магиляс, Ю. В. (2026). Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-

практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожиної, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. 696 с. С. 604-605.

3. Магиляс, Ю. В. (2025). Архітектура цифрових платформ у публічному управлінні. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с. С.270-271.

4. Магиляс, Ю. В. (2024). Цифрові платформи в публічному управлінні. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» -2024: матеріали міжнар. конф., 16-18 жовтня 2024 р., м. Дніпро. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 362 с., С. 239-241.

5. Магиляс, Ю. В. (2024). Цифрові платформи в публічному управлінні: визначення поняття. «Наукова весна» 2024: матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 27–29 березня 2024 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 445 с. С. 301-302.

6. Магиляс, Ю. В. (2024). Перспективні дослідницькі напрямки проведення форсайтів у сфері публічного управління в європейських країнах. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XXI наук.-практ. конф. 9 травня 2024 р., м. Дніпро / за заг. ред. О. М. Рудіка. Дніпро: НТУ ДП, 2024. 100 с. С. 93-95.

7. Магиляс Ю. В. (2023). Цифрові платформи ведення бізнесу: роль у розвитку територій та регіонів. «Наукова весна» 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 483 с. С. 315-317.

8. Магиляс Ю. (2023). Неокорпоративістська концепція взаємодії влади та бізнесу: особливості застосування в Україні. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ.

конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 260 с. С. 123-126.

9. Магиляс Ю. (2023). Європейські підходи до визначення бізнесу як суспільного актора // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XX наук.-практ. конф. 18 травня 2023 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпро: НТУ ДП, 2023. 162 с. С. 82-84.

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	31
1.1. Цифрова трансформація публічного управління як передумова розвитку платформеного суспільства	31
1.2. Цифрові платформи в системі публічного управління: визначення поняття та концептуальні підходи	41
1.3. Концепції взаємодії влади та бізнесу в умовах цифрової трансформації	48
Висновки до розділу 1	63
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	69
2.1. Архітектура та інституційні засади функціонування цифрових платформ у публічному управлінні	69
2.2. Штучний інтелект, форсайт та блокчейн-технології як інструменти розвитку цифрових платформ публічного управління	82
2.3. Інтеграція цифрових платформ України до єдиного цифрового ринку ЄС	100
Висновки до розділу 2	115
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ	121
3.1. Цифрові платформи як чинник соціально-економічного розвитку територій та регіонів	121

3.2. Соціально відповідальний бізнес та цифрові платформи взаємодії з публічною владою	139
3.3. Інтегративна модель використання цифрових платформ у публічному управлінні взаємодією влади, бізнесу та громадянського суспільства в Україні	148
Висновки до розділу 3	168
ВИСНОВКИ	174
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	188
ДОДАТКИ	209

ВСТУП

Актуальність теми. Початок XXI століття характеризується переходом людства до нового етапу суспільного розвитку, визначальною ознакою якого є цифрова трансформація економіки, державного управління та суспільних відносин. Масове поширення інформаційно-комунікаційних технологій, стрімкий розвиток мережових комунікацій, хмарних сервісів, технологій штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейн-технологій та цифрових платформ формують нову соціально-економічну реальність, у якій цифрові технології перестають бути лише допоміжним інструментом автоматизації окремих процесів і стають базовою інфраструктурою функціонування сучасного суспільства. У цих умовах принципово змінюються механізми взаємодії між державою, бізнесом і громадянами, трансформуються інститути публічного управління, виникають нові моделі прийняття управлінських рішень, засновані на інтеграції даних, цифрових сервісах та платформеній організації суспільних процесів.

Світова практика останніх років демонструє, що цифровізація вже не розглядається як окремий напрям модернізації державного сектору. Вона стала фундаментальною умовою розвитку національної конкурентоспроможності, економічної безпеки, стійкості державних інституцій та якості життя населення. У провідних країнах світу цифрова трансформація охоплює практично всі сфери діяльності органів публічної влади, включаючи надання адміністративних послуг, управління державними фінансами, стратегічне планування, управління територіями, охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, забезпечення громадської безпеки, екологічний моніторинг та розвиток електронної демократії. Водночас головною технологічною основою таких трансформацій дедалі більше стають саме цифрові платформи, які забезпечують інтеграцію різномірних інформаційних систем, створення єдиного

цифрового простору взаємодії та організацію нових форм співробітництва між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Саме цифрові платформи сьогодні визначають нову логіку розвитку сучасної економіки та державного управління. Якщо перші етапи цифрової трансформації були пов'язані переважно з автоматизацією окремих адміністративних процедур та переведенням документів у електронну форму, то сучасний етап характеризується формуванням платформених екосистем, які інтегрують різноманітних учасників суспільних процесів у єдиному цифровому середовищі. Цифрові платформи створюють можливості для постійної взаємодії державних органів, бізнесу, наукових установ, громадських організацій та населення, забезпечують швидкий обмін інформацією, координацію управлінських процесів, використання спільних цифрових сервісів та колективне вироблення управлінських рішень.

У сучасній економіці саме платформені бізнес-моделі стали визначальним фактором формування нових конкурентних переваг. Найбільші світові компанії функціонують за платформеним принципом, забезпечуючи взаємодію мільйонів користувачів у єдиному цифровому середовищі. Аналогічні процеси поступово відбуваються і в системі публічного управління. Органи державної влади дедалі частіше переходять від створення окремих інформаційних систем до побудови комплексних цифрових платформ, які забезпечують інтеграцію державних реєстрів, цифрових сервісів, аналітичних систем, засобів електронної взаємодії та інструментів підтримки прийняття управлінських рішень. Саме тому концепція *Government as a Platform* сьогодні розглядається як один із найбільш перспективних напрямів розвитку цифрового врядування.

Платформізація публічного управління означає докорінну зміну традиційної моделі функціонування державних інституцій. Якщо класичне адміністративне управління базувалося на ієрархічній структурі органів влади та вертикальній системі прийняття рішень, то платформена модель передбачає мережеву взаємодію великої кількості суб'єктів, відкритість інформації,

інтеграцію даних, використання цифрових сервісів і залучення громадян до процесів вироблення та реалізації державної політики. У результаті формується новий тип публічного управління, орієнтований не стільки на управління окремими адміністративними процедурами, скільки на управління цифровими екосистемами.

Особливо актуальними ці процеси є для України. Реалізація державної політики цифрової трансформації, розвиток електронного урядування, реформа децентралізації, цифровізація адміністративних послуг, інтеграція до Європейського цифрового простору, необхідність післявоєнної відбудови держави та територіальних громад потребують формування принципово нових механізмів функціонування системи публічного управління. Водночас сучасні виклики, пов'язані з військовою агресією Російської Федерації, посилюють необхідність створення стійких цифрових механізмів управління, здатних забезпечувати безперервність функціонування державних інституцій навіть в умовах кризових ситуацій.

Цифрові платформи створюють необхідні передумови для забезпечення такої стійкості. Вони дозволяють інтегрувати інформаційні ресурси різних органів влади, забезпечити доступність цифрових сервісів незалежно від місця перебування користувачів, автоматизувати значну кількість адміністративних процедур, використовувати технології аналізу великих даних та штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Крім того, платформений підхід сприяє більш ефективному використанню фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів держави, що набуває особливого значення в умовах необхідності відновлення економіки та розвитку територій.

Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації є поєднання цифрових платформ із технологіями штучного інтелекту, блокчейн-рішеннями, цифровою аналітикою, технологіями великих даних та інструментами стратегічного прогнозування. Саме комплексне використання цих технологій забезпечує якісно новий рівень розвитку системи публічного управління. Застосування штучного інтелекту дозволяє здійснювати

автоматизований аналіз великих масивів інформації, прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів, оптимізувати використання ресурсів територіальних громад та підтримувати процес прийняття управлінських рішень. Блокчейн-технології створюють можливості для забезпечення прозорості державних реєстрів, цифрової демократії, управління земельними ресурсами, державними фінансами та адміністративними процедурами. Форсайт-дослідження стають важливим інструментом прогнозування розвитку цифрових технологій і визначення перспективних напрямів модернізації системи публічного управління.

Разом із технологічними змінами відбувається трансформація соціально-економічних відносин. Цифрові платформи суттєво змінюють механізми функціонування бізнесу, стимулюють розвиток цифрової економіки, сприяють виникненню нових моделей підприємництва та створюють додаткові можливості для розвитку територій. Платформені рішення дозволяють формувати нові цифрові ринки, залучати інвестиції, підтримувати інноваційну діяльність, розширювати можливості малого і середнього бізнесу та підвищувати конкурентоспроможність регіонів. У свою чергу органи публічного управління отримують можливість використовувати цифрові платформи як інструмент реалізації регіональної політики, стимулювання економічного розвитку та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками територіального розвитку.

Особливого значення у сучасних умовах набуває питання взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Цифрові платформи створюють нові механізми такої взаємодії, забезпечуючи відкритість державного управління, розвиток цифрової демократії, електронної участі громадян, публічних консультацій, електронних петицій та інших форм цифрової комунікації. Одночасно цифровізація бізнесу сприяє формуванню нової моделі соціально відповідального підприємництва, заснованої на принципах відкритості, прозорості, цифрової звітності, ESG-підходів та партнерської взаємодії з органами публічної влади. Це істотно розширює

можливості використання цифрових платформ як інструменту забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, наукове осмислення процесів платформізації публічного управління ще не можна вважати завершеним. Більшість існуючих досліджень присвячені окремим аспектам цифрової трансформації, електронного урядування, цифрових сервісів, штучного інтелекту або інформаційних систем. Водночас цифрові платформи як самостійний об'єкт дослідження у сфері публічного управління розглядаються недостатньо комплексно. Потребують подальшого розвитку теоретичні засади платформеного врядування, понятійно-категоріальний апарат, класифікація цифрових платформ, механізми їх використання органами публічної влади, моделі взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також підходи до оцінювання ефективності платформених рішень.

Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції цифрових платформ із технологіями штучного інтелекту, блокчейн-рішеннями, цифровою аналітикою, форсайт-дослідженнями та сучасними моделями управління територіальним розвитком. Не сформовано єдиного наукового підходу до побудови цифрової екосистеми публічного управління, визначення місця цифрових платформ у системі державного управління та розроблення моделей їх використання для забезпечення соціально-економічного розвитку територій.

Саме необхідність комплексного наукового обґрунтування використання цифрових платформ у системі публічного управління, розроблення сучасної платформеної моделі взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, формування наукових підходів до використання цифрових платформ як інструменту забезпечення соціально-економічного розвитку територій і визначає актуальність теми дисертаційного дослідження «Цифрові платформи в публічному управлінні».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до основних напрямів наукової діяльності кафедри державного управління і місцевого

самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» та є складовою комплексних науково-дослідних робіт, спрямованих на дослідження процесів цифрової трансформації публічного управління, розвитку територіальних громад, удосконалення механізмів державного управління в умовах цифрового суспільства та європейської інтеграції України.

Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236), у рамках якої автором досліджено теоретико-методологічні засади використання цифрових платформ у діяльності органів публічної влади, визначено сучасні напрями розвитку платформеної моделі державного управління, проаналізовано міжнародний досвід цифрової трансформації та застосування платформених рішень у діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Окремі результати дослідження отримано під час виконання науково-дослідної роботи «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375), у межах якої автором досліджено механізми використання цифрових платформ для розвитку територіальних громад, цифрової трансформації регіонального управління, розвитку цифрової економіки, впровадження інноваційних цифрових технологій та формування платформених моделей взаємодії влади, бізнесу й громадянського суспільства.

Особистий внесок автора у виконання зазначених науково-дослідних робіт полягає у дослідженні теоретичних засад платформізації публічного управління, аналізі міжнародного досвіду використання цифрових платформ, визначенні особливостей застосування технологій штучного інтелекту, блокчейн-технологій та форсайт-досліджень у системі публічного управління, а також у розробленні концептуальних положень щодо моделі використання цифрових платформ для забезпечення соціально-економічного розвитку територій.

Отримані результати є логічним продовженням наукових досліджень кафедри державного управління і місцевого самоврядування у сфері цифрової трансформації публічного управління та розвитку цифрового врядування і відповідають стратегічним напрямом цифрової модернізації України та реалізації європейського курсу державної політики.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Проблематика використання цифрових платформ у системі публічного управління є відносно новим науковим напрямом, який сформувався на стику досліджень цифрової трансформації, інформаційного суспільства, цифрової економіки, державного управління, електронного урядування та інформаційно-комунікаційних технологій. Незважаючи на активний розвиток цифровізації у світі, комплексні дослідження, присвячені цифровим платформам як самостійному об'єкту науки публічного управління, залишаються обмеженими. Це обумовлено насамперед високою динамікою розвитку цифрових технологій, постійною появою нових платформених моделей взаємодії та трансформацією ролі держави у цифровому суспільстві.

Теоретичні основи дослідження цифрової трансформації сучасного суспільства були закладені у працях учених, які розглядали еволюцію інформаційного суспільства, цифрової економіки та технологічних революцій. Значний внесок у розвиток цих напрямів зробили Д. Белл, М. Кастельс, Е. Тоффлер, К. Шваб, М. Портер, Й. Масуда, Б. Гейтс та інші дослідники, які показали, що цифрові технології стали визначальним фактором економічного розвитку, модернізації державного управління та формування нових соціальних відносин.

Особливе місце серед сучасних досліджень займають роботи, присвячені цифровій трансформації державного сектору та розвитку цифрового врядування. Значний внесок у формування концепції Digital Government здійснили дослідники Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Світового банку, Європейської Комісії, Організації Об'єднаних Націй, які розробили сучасні підходи до цифровізації державних послуг, розвитку

відкритих даних, цифрової взаємодії органів влади та формування цифрових державних екосистем.

Новим етапом розвитку наукових досліджень стало формування концепції *Government as a Platform*, відповідно до якої держава розглядається як інтегрована цифрова платформа, що забезпечує функціонування єдиного інформаційного середовища взаємодії органів влади, бізнесу та громадян. Ця концепція суттєво розширила традиційні підходи до електронного урядування, оскільки передбачає не лише цифровізацію окремих адміністративних процедур, а й комплексну перебудову всієї системи публічного управління на платформених принципах.

Разом із розвитком цифрового врядування інтенсивно формувалися дослідження цифрових платформ у сфері економіки. Роботи сучасних зарубіжних авторів присвячені розвитку платформеної економіки, цифрових екосистем, мережевих ефектів, цифрових ринків, цифрового підприємництва та інноваційних моделей взаємодії між економічними суб'єктами. Саме ці дослідження заклали теоретичне підґрунтя для поширення платформених моделей у сфері державного управління.

В українській науковій школі питання цифрової трансформації публічного управління останніми роками також набули значної актуальності. Значний внесок у розвиток цього напрямку зроблено працями С. Квітки, В. Бакуменка, В. Куйбіди, В. Наместніка, Н. Нижник, О. Карпенка, О. Орлова та інших учених, які досліджують цифрове врядування, цифровізацію державного управління, розвиток електронних сервісів, цифрової демократії та інноваційних механізмів діяльності органів публічної влади.

Особливий інтерес для даного дослідження становлять роботи, присвячені цифровій трансформації публічного управління, розвитку цифрових громад, використанню штучного інтелекту, блокчейн-технологій, форсайт-досліджень та сучасних цифрових платформ у діяльності органів влади. Саме вони стали науковою основою для формування концепції платформізації

публічного управління, яка поступово набуває самостійного значення у сучасній науці публічного управління.

Разом із тим аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що більшість існуючих досліджень мають переважно галузевий характер. Значна частина наукових праць присвячена електронному урядуванню, цифровим сервісам або окремим цифровим технологіям, тоді як цифрові платформи розглядаються переважно як інформаційно-технологічні рішення, а не як новий механізм організації системи публічного управління.

Недостатньо дослідженими залишаються питання визначення місця цифрових платформ у сучасній системі публічного управління, формування понятійно-категоріального апарату платформеного врядування, класифікації цифрових платформ органів влади, архітектури цифрових екосистем, механізмів інтеграції цифрових платформ із державними інформаційними ресурсами та використання платформених моделей у розвитку територіальних громад.

Окремої уваги потребують проблеми використання цифрових платформ як інструменту соціально-економічного розвитку територій. Незважаючи на значну кількість досліджень цифрової економіки, цифрового підприємництва та цифрових громад, практично відсутні комплексні роботи, які б розглядали цифрові платформи як механізм інтеграції економічного розвитку територій із системою публічного управління. Недостатньо дослідженими залишаються питання взаємодії цифрових платформ із соціально відповідальним бізнесом, розвитком цифрових екосистем регіонів, платформеною підтримкою інноваційної діяльності та цифрової економіки громад.

Водночас сучасний розвиток технологій штучного інтелекту, цифрової аналітики, блокчейн-технологій та форсайт-досліджень відкриває нові можливості для формування комплексних цифрових платформ публічного управління. Однак наукові дослідження щодо інтеграції цих технологій у єдину платформену модель державного управління практично відсутні. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних засад платформізації

публічного управління та розроблення авторської моделі використання цифрових платформ у системі публічного управління.

Таким чином, результати аналізу сучасного стану наукової розробленості проблеми свідчать, що, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифрової трансформації, електронного урядування та цифрових технологій, комплексна концепція використання цифрових платформ у публічному управлінні як інтегрованого механізму забезпечення ефективної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також соціально-економічного розвитку територій, залишається недостатньо сформованою. Саме це визначило вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та логіку побудови.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад використання цифрових платформ у системі публічного управління та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів їх використання для забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади, бізнесу і громадянського суспільства та сприяння соціально-економічному розвитку територій в умовах цифрової трансформації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких взаємопов'язаних наукових завдань:

- дослідити теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління та визначити місце цифрових платформ у сучасній системі цифрового врядування;
- узагальнити існуючі наукові підходи до визначення поняття «цифрова платформа» та уточнити понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження;
- дослідити архітектуру, принципи побудови та особливості функціонування цифрових платформ у системі публічного управління;
- проаналізувати сучасний міжнародний досвід використання цифрових платформ у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;

- дослідити особливості застосування проєктного підходу при впровадженні цифрових платформ у територіальних громадах;
- визначити можливості використання технологій штучного інтелекту, блокчейн-технологій, цифрової аналітики та форсайт-досліджень як інструментів розвитку цифрових платформ публічного управління;
- дослідити вплив цифрових платформ на розвиток цифрової економіки, територіальних громад та регіонів;
- визначити роль цифрових платформ у забезпеченні взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також розвитку соціально відповідального бізнесу;
- розробити концептуальну модель використання цифрових платформ у системі публічного управління;
- сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення державної політики використання цифрових платформ у процесах цифрової трансформації публічного управління та соціально-економічного розвитку територій.

Поставлені завдання визначили структуру дисертаційного дослідження, послідовність викладення матеріалу та логіку отримання наукових результатів.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі цифрової трансформації системи публічного управління та розвитку платформених форм взаємодії органів публічної влади, бізнесу і громадянського суспільства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, механізми, інструменти та організаційно-правові особливості використання цифрових платформ у системі публічного управління для забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади та соціально-економічного розвитку територій.

Методологічною основою дисертаційного дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, використання яких забезпечило комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів використання цифрових платформ у системі публічного управління.

Методологічною основою дослідження виступає системний підхід, який дозволив розглядати цифрові платформи як складову цифрової екосистеми публічного управління, що функціонує в умовах взаємодії державних органів, бізнесу та громадянського суспільства.

Для дослідження еволюції розвитку цифрового суспільства, цифрової трансформації, цифрової економіки, цифрового врядування та платформених моделей управління застосовано історичний та логічний методи.

Методи аналізу і синтезу використано при дослідженні сучасних наукових підходів до визначення сутності цифрових платформ, цифрової трансформації, платформеного врядування, цифрової екосистеми та цифрового розвитку територій.

Порівняльний метод застосовано для аналізу зарубіжного досвіду використання цифрових платформ у діяльності органів публічної влади, дослідження моделей цифрового врядування країн Європейського Союзу, Великої Британії, США, Канади, Естонії, Фінляндії, Данії та інших держав, які є лідерами цифрової трансформації.

Інституційний підхід використано при дослідженні механізмів взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації, а також при аналізі розвитку платформеної моделі державного управління.

Структурно-функціональний метод застосовано для дослідження архітектури цифрових платформ, визначення функцій окремих елементів цифрових екосистем, аналізу взаємозв'язків між компонентами платформених рішень та дослідження їх впливу на ефективність функціонування системи публічного управління.

Методи системного аналізу використано при дослідженні процесів цифрової трансформації територіальних громад, визначенні взаємозв'язків між цифровими платформами, цифровою економікою, розвитком територій та діяльністю органів публічної влади.

Методи моделювання використано під час розроблення авторської моделі використання цифрових платформ у системі публічного управління, визначення її структурних компонентів, функціональних зв'язків та механізмів реалізації.

Форсайт-методологію застосовано для визначення перспектив розвитку цифрових платформ, аналізу сучасних технологічних трендів, прогнозування напрямів розвитку цифрового врядування та оцінювання перспектив використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, великих даних та інших цифрових технологій у системі публічного управління.

Методи узагальнення, абстрагування та наукової інтерпретації використано при формулюванні теоретичних висновків, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні авторської концепції використання цифрових платформ у системі публічного управління.

Застосування зазначеної сукупності методів дослідження забезпечило комплексне вирішення поставлених наукових завдань, досягнення мети дисертаційного дослідження та обґрунтування достовірності отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання у сфері публічного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад використання цифрових платформ у системі публічного управління та розробленні концептуальних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх використання для забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації й соціально-економічного розвитку територій.

Основні наукові результати, що характеризують новизну дослідження, полягають у такому.

уперше:

– розроблено комплекс наукових положень щодо використання цифрових платформ у системі публічного управління як інтегрованого механізму взаємодії органів влади, бізнесу та громадянського суспільства;

– запропоновано модель використання цифрових платформ у публічному управлінні для забезпечення соціально-економічного розвитку територій.

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження шляхом уточнення сутності та змісту категорій «цифрова платформа», «платформене врядування», «цифрова екосистема публічного управління» та «платформізація публічного управління»;

– концептуальні підходи до формування структури та основних елементів цифрових платформ у діяльності органів публічної влади;

– механізми використання штучного інтелекту, цифрової аналітики та блокчейн-технологій у функціонуванні цифрових платформ.

дістало подальшого розвитку:

– систематизація світових трендів і стандартів розвитку цифрових платформ у публічному управлінні;

– наукові положення щодо оцінювання рівня цифрової зрілості органів публічної влади за ступенем використання платформених рішень;

– методологічні підходи до формування програм і проєктів цифрового розвитку громад та територій на основі цифрових платформ;

– теоретичні засади використання цифрових платформ як інструменту забезпечення соціально-економічного розвитку територій та розвитку партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Запропоновані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації формують цілісну концепцію використання цифрових платформ у системі публічного управління, яка розвиває сучасну теорію цифрового врядування, доповнює наукові засади платформізації державного управління та створює методологічну основу для подальших досліджень цифрової трансформації органів публічної влади, територіальних громад і цифрового розвитку України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації та запропонована модель використання

цифрових платформ можуть бути використані під час формування та реалізації державної політики цифрової трансформації, удосконалення механізмів цифрового врядування, розвитку цифрової економіки, впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів публічної влади, а також при розробленні програм цифрового розвитку територіальних громад і регіонів.

Практична цінність дослідження визначається тим, що запропоновані рекомендації орієнтовані на вирішення актуальних завдань модернізації системи публічного управління в умовах цифрової трансформації України, післявоєнного відновлення територій, реалізації реформи децентралізації та інтеграції до Європейського Союзу.

Розроблена концептуальна модель використання цифрових платформ у системі публічного управління може бути використана центральними органами виконавчої влади під час удосконалення державної політики цифрової трансформації, розвитку платформених механізмів надання публічних послуг, інтеграції державних інформаційних ресурсів та створення єдиних цифрових екосистем публічного управління.

Одержані результати можуть бути використані під час підготовки та реалізації регіональних програм розвитку цифрової економіки, підтримки цифрового підприємництва, розвитку цифрових платформ взаємодії влади і бізнесу, створення цифрових екосистем територіального розвитку, формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності та залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру територіальних громад.

Результати дослідження можуть бути використані також у діяльності суб'єктів господарювання, громадських організацій, аналітичних центрів та міжнародних проєктів технічної допомоги, діяльність яких пов'язана із цифровою трансформацією, розвитком цифрових платформ, реалізацією проєктів цифрового розвитку територій, підтримкою цифрового підприємництва та впровадженням сучасних цифрових технологій у сфері публічного управління.

Практичне впровадження окремих результатів дисертаційного дослідження підтверджується відповідними довідками про впровадження у діяльність органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, наукових установ та згромадських організацій. Наукові рекомендації, висновки, пропозиції дисертації були враховані і використані у діяльності: Асоціації міст України під час реалізації міжнародних та місцевих проектів у сфері цифрового розвитку громад; Комунальним закладом «Дніпропетровський обласний центр підготовки громадян до національного спротиву» Дніпропетровської обласної ради» при реалізації заходів «Програми територіальної оборони Дніпропетровської області та забезпечення заходів мобілізації на 2022-2025 роки» затвердженої рішенням Дніпропетровської обласної ради 16 лютого 2022 року у №170-10/VIII; КП «Профдезінфекція» Дніпропетровської обласної ради в діяльності з реалізації Дніпропетровської обласної комплексної програми «Стратегія екологічної безпеки та запобігання змінам клімату» на 2016-2025 роки затвердженої рішенням обласної ради від 21.10.2015 №680-24/VI (зі змінами); ГО «Наукове і консалтингове агенство» при реалізації україно-швейцарських проектів «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» DESPRO та EGAP в частині розробки та впровадження механізмів цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною завершеною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розв'язання актуального наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад використання цифрових платформ у системі публічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх використання в умовах цифрової трансформації.

Усі сформульовані в дисертації наукові положення, висновки, рекомендації, концептуальні підходи та авторська модель використання цифрових платформ у системі публічного управління отримані автором особисто.

Наукові результати, які виносяться на захист, належать автору особисто. Ідеї, концепції, висновки та рекомендації, викладені у спільних наукових працях, використано в дисертації лише в частині, що становить особистий внесок автора, який чітко визначено у відповідних публікаціях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати та висновки дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на міжнародних, всеукраїнських і науково-практичних конференціях, семінарах та круглих столах, присвячених проблемам розвитку публічного управління, цифрової трансформації, цифрового врядування, розвитку територіальних громад, цифрової економіки та сучасних цифрових технологій.

Матеріали дисертації оприлюднено у виступах на наукових конференціях та форумах: «Наукова весна» 2026: XVI Міжнародна науково-технічна конференція аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 04–06 березня 2026 року; Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 17 лют. 2026 р.; Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 18 лют. 2025 р.; «Наукова весна» 2024: XIV Міжнародна науково-технічна конференція аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 27–29 березня 2024 року; Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» - 2024; Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : XXI наук.-практ. конф. 9 травня 2024 р.; «Наукова весна» 2023: XIII Міжнародна науково-технічна конференція студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року ; Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : XX наук.-практ. конф. 18 травня 2023 р.; Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р.

Основні положення дисертації обговорювалися на засіданнях кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного

університету «Дніпровська політехніка» та були використані при виконанні науково-дослідних робіт кафедри.

Публікації. За результатами виконання дисертаційного дослідження опубліковано 14 наукових праць, із них: 5 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, 9 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

У публікаціях повною мірою відображено основні положення дисертаційного дослідження, його наукову новизну, практичне значення та результати апробації.

Структура дисертації обумовлена метою, завданнями, логікою дослідження та необхідністю комплексного розв'язання поставленого наукового завдання.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, 212 стор., з них основний текст – 187.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади використання цифрових платформ у публічному управлінні, розкрито сутність цифрової трансформації та платформеного врядування, досліджено архітектуру цифрових платформ і методологічні підходи до їх вивчення.

Другий розділ присвячено дослідженню механізмів та інструментів використання цифрових платформ у системі публічного управління, аналізу проєктного підходу до розвитку цифрових громад, використання технологій штучного інтелекту, блокчейн-технологій, цифрової аналітики та форсайт-досліджень.

У третьому розділі досліджено вплив цифрових платформ на соціально-економічний розвиток територій, механізми взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також розроблено авторську модель використання цифрових платформ у системі публічного управління та сформульовано практичні рекомендації щодо її впровадження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Цифрова трансформація публічного управління як передумова розвитку платформеного суспільства

Цифрова трансформація стала глобальним трендом, який пронизує всі сфери життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування (Kvitka, 2021). Однак залишається дискусійним питання щодо глибини та наслідків перемін, що викликані повсюдним впровадженням цифрових технологій. Оскільки саме цифрове суспільство, а можна сказати, і цифрова цивілізація, знаходяться у стані трансформаційних змін, аналіз процесів, що відбуваються носить не системний характер. Тому актуальним завданням є визначення напрямів дослідження змін, спричинених цифровими технологіями, їх рушійних сил, процесів впровадження їх результатів тощо. Цифрові платформи в цьому ряду займають одне з перших місць

У світі вже накопичений значний досвід наукового аналізу трансформаційних процесів у сфері публічного управління. Для України, з перспективою потужного відродження після війни з використанням новітніх досягнень цифрового розвитку, опрацювання такого досвіду дає можливість визначити основні напрямки проведення власних наукових досліджень у сфері ефективного «поводження» з цифровими технологіями у сфері публічного управління.

Цифрова трансформація привернула широку увагу в різних дисциплінах через її багатогранність і привабливість. Багато авторів відзначають 2 основні рівня трансформаційних змін: 1 – в самих організаціях публічного управління, їх процесах і процедурах; 2 – в зовнішньому середовищі цифрової трансформації – моделях, продуктах і послугах, а також у взаємодії між користувачами/стейкхолдерами та самими організаціями (Hanelt, et al, 2021; Mergel, Edelmann, & Haug, 2019).

Основним пусковим механізмом таких змін вважається впровадження цифрових технологій, які змінюють очікування громадян щодо надання публічних послуг (наприклад, безперебійне цілодобове надання послуг, підвищення зручності їх використання) і запроваджують нові способи надання послуг. Таким чином стверджується, що цифрову трансформацію можна інтерпретувати як безперервну зміну через її широкий масштаб і складність (Hanelt, et al., 2021).

У порівнянні з приватним сектором, де цифрова трансформація зосереджена на створенні нових бізнес-моделей або перетворенні способів виробництва з аналогового на цифровий, у сфері публічного управління цифрові технології змінюють та покращують організацію роботи органів влади та їхні результати – публічні послуги (Fischer, Heuberger, & Heine, 2021).

Хоча багато урядів не досягли своєї мети «оцифрувати» всі публічні послуги та адміністративні процеси, спостерігається збільшення використання нових цифрових технологій, що призводить до значних змін в організаціях публічного сектора (Enang, Asenova, & Bailey 2020; Gil-Garcia, Dawes, & Pardo 2018). Основне очікування від цих зусиль полягає в тому, що цифровізація поступово змінює урядові організації та їхню взаємодію з громадянами, підприємствами та зовнішніми стейкхолдерами (Bannister, & Connolly, 2014).

Деякі автори звертають увагу на дискусію про рушійну силу цифрової трансформації публічного сектору – чи то самі цифрові технології, чи то управлінська діяльність під впливом організаційного контексту політики цифровізації публічного управління (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018).

Дискурс про цифрову трансформацію публічного управління показує існування потреби визначити певні вектори досліджень щодо факторів, механізмів і результатів змін, що запроваджені цифровими технологіями. В аналізі цих явищ часто використовується концепція трансформаційних змін, які представляються як адаптація систем або структур, що відбувається всередині органів публічного управління та адміністративних процесів в них. Ці поступові адаптації також можуть призвести до трансформації, яка вплине на

організацію в цілому та її взаємодію з «навколишнім середовищем» (Kuipers, et al., 2014) .

Також цифрова трансформація, в актуальному вимірі, може бути метою та стратегічним наміром більших політичних програм, які реалізуються політичною елітою. У цьому вимірі цифрова трансформація націлена на глибокі культурні зміни в організаційних механізмах надання публічних послуг і відносинах із стейкхолдерами та призводить як до короткотермінових результатів, таких як збільшення доступності цифрових публічних послуг, так і до довгострокових результатів у плані підвищення ефективності роботи органів публічного управління та задоволеності громадян (Bannister, & Connolly, 2014).

Аналіз наукових публікацій з цих питань показав, що основними напрямками досліджень цифрової трансформації є такі:

- зовнішні і внутрішні рушійні сили цифрових трансформацій;
- процеси впровадження цифрових технологій;
- результати, що викликані технологічними змінами.

Зовнішні фактори змін.

Зовнішні чинники цифрового розвитку включають: політичну систему, що оточує адміністрацію; технологічний розвиток; GT-інфраструктуру; рівень економічного зростання; активність та вимоги громадян. Крім того, цифрова трансформація пов'язана з динамікою глобалізації, демократизацією суспільства, зовнішніми потрясіннями та правовими змінами. Впровадження цифрових змін в публічних адміністраціях також залежить від якості співпраці з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (Page, et al. 2021).

Відрізняють результати цифрового розвитку і відповідних організаційно-трансформаційних змін. З обох сторін відбувається покращення надання послуг і адміністративних процесів. Організаційні зміни призводять до покращення відносин між окремим громадянином і організацією, тоді як цифрова трансформація призводить до результатів, які приносять користь усьому суспільству. Можна говорити, про те, що більша частина цифрової трансформації урядів пов'язана з процесами організаційних змін, які поступово

накопичуються і впливають на відповідні перетворення (Haug, Dan, & Mergel, 2024).

Виходячи з цього, деякі автори відзначають особливості досліджень в цій сфері. По-перше, дослідження цифрової трансформації в уряді мають перейти від підходів, орієнтованих на технології, до підходів, орієнтованих на акторів. По-друге, більшість досліджень зосереджені на позитивних результатах, тому негативні результати, такі як посилене спостереження або неправильне використання автоматизованих інструментів прийняття рішень, мають бути проаналізовані та оцінені в майбутніх дослідженнях. По-третє, довгостроковий вплив цифрових технологій і надання цифрових публічних послуг можна оцінювати за допомогою лонгітюдних методів. (Haug, Dan, & Mergel, 2024).

Оцінюючи перспективи досліджень, слід враховувати й інші фактори, що впливають на зміни, спричинені цифровими технологіями. Зокрема, йдеться про те, що вони обумовлені наявністю технологічної інфраструктури та цифровою грамотністю громадян (Young, 2020). Крім того, висока або низька якість оцифрованих публічних послуг, відповідно підвищує або знижує попит на цифрові послуги (Jiang, & Ji, 2014).

Поява нових технологій, наприклад, цифрових платформ чи інших інновацій програмного забезпечення, спонукає осіб, які приймають рішення в публічних адміністраціях, експериментувати з новими технологіями та застосовувати їх (Cordella, & Paletti, 2019). В цьому векторі численні дослідження зосереджені на різних цифрових мережах, таких як публічних веб-сайтах, порталах для участі громадськості, платформах для надання послуг або конкретних мережах соціальних медіа (Feeney et al. 2020). В таких дослідженнях аналізують технології організаційної інфраструктури, включаючи інформаційні системи, системи управління контентом або складну GT-інфраструктуру. Але лише частина аналітичних робіт спрямована на розуміння нових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення або Інтернет речей, які, як передбачається, мають високий потенціал для трансформації публічного управління у найближчому майбутньому (Vogl, et al., 2020).

Як вже зазначалось, важливим зовнішнім рушієм змін, спричинених цифровими технологіями, є політична система, в якій працюють організації публічного сектору. Багато аналітиків вказують на поступові зміни бюрократичних традицій, культури та норм які впливають на впровадження цифрових послуг (Hellberg, & Gronlund, 2013).

Важливим аспектом цього питання є те, що на запровадження цифрових послуг активно впливає і зростаюча складність системи надання послуг взагалі (Lember, Kattel, & Tonurist, 2018). Крім самої політичної системи, тиск і підтримка політичних і вищих адміністративних лідерів можуть прискорити цифрову трансформацію. Однак, відзначається і те, що цифровим змінам можна перешкодити, якщо їм не вистачає достатньої підтримки та вони не є політичним пріоритетом (Liste, & Sorensen, 2015).

Ще один напрямок досліджень пов'язаний з тим, що, оскільки, правові вимоги тісно пов'язані з політичною системою, закони потрібно адаптувати, щоб успішно запровадити цифрові послуги. Дослідження підкреслюють, що в будь-якій країні необхідна широкомасштабна правова реформа, щоб стимулювати та впроваджувати цифрові трансформаційні зміни. Саме відмінності в законодавчій базі частково пояснюють відмінності між країнами у впровадженні цифрового врядування (Kuhlmann & Heuberger, 2021).

Нарешті, до успішної цифрової трансформації публічного управління спонукає економічна ситуація в країні. Економічне багатство безпосередньо впливає на громадян через покращений доступ до Інтернету, вищий ступінь цифрової грамотності та вищий рівень життя. У дослідженнях, які зосереджені на факторах макrorівня, відзначається, що, економічна глобалізація свого часу стала найсильнішим провісником ініціатив цифрової участі в недемократичних країнах. Також, важливим вектором аналізу цифрового розвитку залишається вплив пандемії COVID-19 на цифровізацію урядів (Agostino, Arnaboldi & Diaz Lema, 2021).

Внутрішні фактори змін.

Внутрішні організаційні чинники впливають на впровадження цифрових змін державного сектору на організаційному, процедурному та індивідуальному рівнях.

Організаційні характеристики, що спричиняють цифрові зміни, включають розмір організації, її фінансові ресурси та ступінь централізації. Вони впливають, наприклад, на технологічний рівень та різноманітність функцій веб-сайту уряду. Існуюча організаційна інфраструктура має значення для безперебійного та ефективного впровадження цифрових процесів і послуг. Спеціально для трансформаційних змін стандартизація організаційних GT стимулює ці процеси, уможливлюючи обмін інформацією або автоматизацію процесів (Kassen, 2019; Feeney & Brown, 2017).

Має значення і те, наскільки всередині організації розгалужена інноваційна культура та стратегія. Одним із рушійних факторів, який особливо помітний у літературі про цифрові зміни, є наявність організаційної цифрової стратегії, яка дозволяє особам, які приймають рішення, визначати вимірні та реалістичні цілі (Schulz, & Newig, 2015).

Однак, є обмеженим критичний аналіз впливу організаційних механізмів на здійснення трансформаційних змін з часом. Більшість статей наголошують радше на факторах, пов'язаних з організаційною структурою та характеристиками, а не на динаміці та процесах трансформаційних змін (Kuhlmann, & Heuberger, 2021).

Співпраця між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Процес впровадження цифрових змін передбачає міжвідомчу співпрацю та співпрацю із зовнішніми зацікавленими сторонами – стейкхолдерами. Таке співробітництво зазвичай описується як партнерство, де синергія, обмін ресурсами та розподіл повноважень і відповідальності можуть сприяти більш ефективному та результативному наданню публічних послуг (Cordella and Paletti 2019). Однак, якщо така співпраця погано спланована, зберігаються нечіткі обов'язки та розбіжності у владі, реалізація цифрових змін буде

обмежена. Подібні аспекти присутні в дослідженнях про трансформаційні зміни. В них відзначається, що ієрархічні відмінності влади, відсутність чітких правил і різні культурні цінності перешкоджають цифровим комунікаціям та цифровому розвитку (Jackson, & Wong, 2017).

Окрім міжвідомчої співпраці, на впровадження цифрових змін впливає зовнішня співпраця із стейкхолдерами. Ці зовнішні зацікавлені сторони можуть включати приватні фірми, (які надають програмні рішення), або внутрішніх і зовнішніх користувачів, таких як громадяни, які можуть виступати в якості стратегічних партнерів і впливати на впровадження цифрових послуг. Технічні постачальники також діють як зацікавлені сторони, які роблять внесок у розвиток технічної інфраструктури, надаючи досвід, необхідний для оцифрування та впровадження окремих послуг або програмних продуктів. Часто, такого досвіду в організаціях публічного сектору не вистачає (Jones, et al., 2019). Інші дослідження підтверджують важливість залучення всіх відповідних зацікавлених сторін на ранній стадії, щоб отримати вигоду від зовнішнього досвіду та уникнути конфлікту пізніше через неадекватні консультації із стейкхолдерами (Toots, 2019).

Для деяких авторів, співпраця зацікавлених сторін здається менш актуальною і розглядається як процес залучення зовнішніх стейкхолдерів для інтеграції знань і ресурсів подібний до процесу консультацій (Kuk & Janssen, 2011). Це, зокрема, вказує на недостатнє врахування залучення зацікавлених сторін і участі користувачів у змінах, спричинених цифровими засобами. Враховуючи масштаби, передбачені цифровою трансформацією, особливо важливо, щоб досвід стейкхолдерів і користувачів був ретельно розглянутий і проаналізований.

Важливою складовою процесу цифровізації є лідерські та цифрові компетентності тих, хто займається цією справою. Співробітники та керівники впливають на впровадження цифрових змін на індивідуальному рівні, що життєво важливо для ініціювання, підтримки, просування та легітимізації процесів цифрових змін. При цьому, лідери забезпечують впровадження

трансформаційних змін в супереч бюрократичному опору (Tassabehji, Hackney & Porovic 2016).

Роль співробітників полягає в тому, що вони підтримують впровадження змін, спричинених цифровими технологіями, використовуючи свої цифрові та комунікаційні компетентності. Якщо вони володіють необхідними навичками, вони можуть зрозуміти та застосувати нові технології та інструменти в існуючих організаційних процедурах. Можна погодитись з тим, що навички співробітників відіграють вирішальну роль у впровадженні окремих послуг або процесів, які важливі для процесів цифрової трансформації публічного управління (Arduini et al., 2013).

Результати змін. В науковій літературі відзначається, що більшість змін мають поступовий характер. Вони спрямовані на окремі послуги та організаційні процеси, що поступово змінюють спосіб надання послуг і відносини між органами публічного управління та зацікавленими сторонами. На першому плані стоять зміни в наданні інформації. Важливі результати цифрових змін включають постійний доступ до онлайн-сервісів та необхідної громадянам інформації. Запровадження публічних веб-сайтів, платформ і соціальних мереж уможливлює новий рівень доступу до публічної інформації (Krotel, 2021). Важливою складовою для покращення доступу до інформації та її якості є досконалість публічних веб-сайтів, особливо їх численні та добре розроблені функції (Das, Singh, & Joseph, 2017). Користувачі більше задоволені цифровими послугами завдяки підвищеній ефективності та доступності інформації (Epstein, 2022).

Окрім змін у наданні послуг, цифрові зміни також впливають на працівників, процеси та структури самих урядових організацій. Важливим результатом цифрової трансформації на рівні співробітників є підвищення індивідуальної та командної продуктивності. У дослідженнях зазначається, що працівники витрачають менше часу на роботу над окремою справою і скорочують поїздки, що призводить до підвищення продуктивності. Пристосування до нового цифрового середовища має й поведінкові наслідки.

Наприклад, коли на робочому місці запроваджуються нові норми та цінності, працівники публічного сектору мають ознайомитись з новими завданнями і, відповідно, підвищувати свою цифрову компетентність (Jones, et al., 2019).

Більшість організаційних змін цифрової трансформації включають процедурні зміни: цифрові процеси можуть покращити внутрішню та міжсекторальну співпрацю, комунікацію та обмін інформацією. Наприклад, запровадження цифрових платформ адміністрування або стандартизація процесів уможливорює інтегрованість, міжвідомчий обмін даними, та призводить до розширення співпраці. В результаті цифрової трансформації публічного управління впроваджуються новітні цифрові робочі процеси та цифрові робочі місця (Andersson, Hallin, & Ivory, 2022).

Інший результат процесів змін пов'язується із змінами самих процедур, що є результатом підвищення стандартизації, автоматизації та оцифрування даних. Це призводить до більш ефективних процесів прийняття рішень на основі великих баз даних. При цьому запроваджуються нові методи управлінської роботи, такі як гнучке (agile) управління, що вимагає реорганізації організаційного планування та процедур прийняття рішень (AlNuaimi, et. al., 2022).

Говорячи про результати цифрової трансформації публічного управління, що спрямовані на громадян, зарубіжні автори часто показують зміну механізмів комунікації між окремими громадянами та публічною адміністрацією. Ці відносини змінюються завдяки використанню технологічних можливостей цифрових комунікацій – публічних веб-сайтів, платформ і соціальних мереж (Pors, & Pallesen, 2021). В той же час, існують певні застереження щодо таких форм взаємодії та участі. Наприклад, соціальні медіа можуть служити цінним каналом зв'язку для громадян, щоб надавати відгуки про адміністративні послуги, існують онлайн-платформи, які дозволяють громадянам надавати відгуки про державну політику або програми. Однак така комунікація має суттєве обмеження, що пов'язане із відкритістю до цього процесу самого уряду. Публічні адміністрації часто мають проблеми з реагуванням на коментарі

громадян, надані через такі канали (Feeney, & Welch, 2016; DePaula, Dincelli, & Harrison, 2018).

Окрім змін у прямій взаємодії між урядом і громадянами, забезпечення цифрової участі має потенціал для покращення сприйняття уряду громадянами. Дослідження про це показують, що таким чином можуть бути посилені не тільки підзвітність органів влади, але й довіра до них та задоволеність урядом і, взагалі, його легітимність (Kumar, Sachan, & Mukherjee, 2017; Maerhoe, et al., 2020). Дійсно, цифрові зміни в уряді сприяють підвищення прозорості публічного управління. Надання публічної інформації на урядових веб-сайтах дозволяє громадянам покращувати своє розуміння дій публічних адміністрацій. Таке збільшення прозорості уряду, як відзначається, може сприяти покращенню процесу прийняття рішень як у режимі онлайн, так і офлайн. Однак, в результаті цифрового розриву не всі громадяни мають рівний доступ до онлайн-послуг і веб-сайтів (Twizeyimana, & Andersson, 2019). Цей напрямок цифрової трансформації публічного управління, на наш погляд, залишається малодослідженим.

Як відзначається зарубіжними науковцями, одним із головних результатів трансформаційних змін є зменшення корупції та покращення демократичних процесів. Однак дослідження показали, що в деякій країнах, навіть таких великих демократіях як Індія, прогрес у цій сфері сповільнюється через відсутність несприятливої правової бази або політичної волі (Banerjee, et al., 2020).

1.2. Цифрові платформи в системі публічного управління: визначення поняття та концептуальні підходи

Ідею держави як платформи було висунуто Т. О'Райлі (O'Reilly, 2010) як прогноз про формування державою відкритої платформи з метою залучення різних партнерів до взаємодії з органами влади. О'Райлі застосував аналогію з ринком, де держава виступає генеральним менеджером-розпорядником, а спільнота здійснює обмін товарами та послугами на кшталт постачальник-споживач. При цьому передбачалося, що на державній платформі будуть представлені також недержавні постачальники послуг і громадяни зможуть робити вибір із великої кількості постачальників.

З початком активної фази цифрової трансформації суспільства (Kvitka, 2021) концепція «держава як платформа» почала успішно впроваджуватись урядами деяких країн, включаючи Велику Британію та США. Цифрові платформи поєднують постачальників та споживачів інформації та послуг, організовуючи мережеві взаємодії, тим самим виступаючи як інструмент у системі публічного управління. Державні платформи, на думку М. Janssen та Е. Estevez (2013), – це механізм реалізації концепції ощадливого уряду (lean government), спрямований на отримання більших результатів за менших ресурсів, що витрачаються.

В рамках такої концепції вважається, що державні структури можуть створювати платформи для управління інноваційними взаємодіями з іншими органами публічного управління, бізнесом та громадянами, залишаючи при цьому за собою функцію загальної організації. Основна ідея полягає у формуванні меншого за розмірами державного апарату, залученого до співпраці з референтними групами у вигляді платформ, з метою зниження трансакційних витрат.

J. Millard на основі концепції екосистем визначає платформу як «відкрите середовище та екосистему зі зрозумілим набором змодельованих правил, допоміжних посібників для користувачів, ресурсів та служби підтримки, які

стимулюють співпрацю представників усіх референтних груп для створення не лише суспільної цінності, а й цінності для кожного учасника окремо так, як він її розуміє (Millard, 2018). Дане визначення відображає такі основні ознаки державних цифрових платформ, як: загальна цінність від взаємодії на платформі; підтримка механізмів співпраці; ясна і зрозуміла модель взаємодії, з чітким визначенням різних ролей. Видається, що такий підхід до аналізу цифрових платформ, як відкритих систем еволюціонування, більш перспективний, ніж уявлення про державу як єдину платформи, що не змінюється.

Реалізація в Британії на початку століття підходу «державна платформа» (GaaP) продемонструвала всю складність широкомасштабної цифрової трансформації. Дослідники цього процесу дійшли висновку, що уряд країни досяг прогресу у формуванні архітектури відкритих стандартів та інтеоперабельності, але не зміг досягти критичної маси організаційних змін в частині участі з боку комерційного сектору та некомерційних організацій як партнерів. Фактично досягнутий у 1999 та 2010 роках. прогрес у створенні системи цифрового державного управління зупинився після того, як було зроблено акцент на переведення фронт-офісу державних послуг в електронний вигляд замість проведення системної інтеграції державних технологічних рішень у бек-офісі (Brown et al., 2017).

Для цифровізації публічного управління на основі платформного підходу потрібне послідовне проведення організаційних та технологічних змін. З одного боку, під час впровадження цифрових технологій у систему держуправління потрібні значні бюджетні витрати, прорахувати які наперед досить складно. При цьому витрати та ризики масштабного впровадження цифрових технологій можуть перевищити очікувані вигоди. Тому, щоб уникнути ризиків, у тому числі в галузі кібербезпеки та захисту персональних даних громадян (Conradie, & Choenni, 2014), найбільш прийнятним є інкрементальний підхід до впровадження цифрових інновацій. Інкрементальність – це реальний

додатковий прибуток, створюваний, коли певні дії призводять до бажаних результатів.

З іншого боку, впровадження технологічних інновацій не призводить автоматично до змін в організаційній культурі. Бар'єрами можуть стати недосконала нормативно-правова база, відсутність професійних компетентностей у співробітників, політичної та адміністративної підтримки, а також недостатня координація зусиль різних відомств та підрозділів у впровадженні інновацій (Chen, 2017, p. 79).

Таким чином, впровадження цифрових платформ вимагатиме від органів публічного управління проведення серйозних правових, організаційних та морально-етичних перетворень. Для трансформації раніше створених інформаційних систем у державні цифрові платформи також необхідний інкрементальний підхід та націленість на відчутний результат для всіх груп споживачів платформних ресурсів та сервісів.

Перебіг цифрової трансформації суспільства та економіки природнім чином створив можливості та необхідність до перетворення держави та інших органів публічного управління в цифрові платформи (Квітка, 2020). Оскільки такі концепції та підходи ще не мають сталого понятійного апарату, актуальним завданням, на наш погляд є дослідження різних точок зору на це явище і спроба визначити загальні риси уявлень про державу, як цифрову платформу (ЦП).

Крістіна Моєр (Moyer, 2016) визначає ЦП як гібридну структура, складну інформаційну систему, яка дозволяє контрагентам обмінюватися, розширювати чи покращувати цифрові процеси та можливості на благо всіх зацікавлених сторін, які беруть участь у загальній системі цифрового управління.

Датський спеціаліст Джеремі Мілард (Millard, 2018) вважає, що ЦП це відкрите середовище та екосистема зі зрозумілим набором змодельованих правил, допоміжних посібників для користувачів, ресурсів та служби підтримки, які стимулюють співпрацю представників усіх референтних груп для створення не лише суспільної цінності, а й цінності для кожного учасника окремо так, як він її розуміє.

Алекс Моазед і Ніколас Джонсон (Moazed, & Johnson, 2016) у своїй роботі розглядають ЦП як прискорювача обміну цінністю між двома та більше групами користувачів, споживачів та виробників. Вона забезпечує контроль та оцінку результату, а у разі суперечки між постачальником та споживачем може навіть виступити первинним арбітром

Можна говорити, що ЦП частіше за все розглядається як, технологічна база для підтримки онлайн-спільнот та один із ключових інструментів цифрової трансформації, що забезпечує інформаційний обмін та транзакції між великою кількістю користувачів. Це сукупність технологічних рішень, які створюють основу для функціонування спеціалізованої системи цифрової взаємодії.

Особливостями цифрових платформ виділяють такі: алгоритмізація взаємодії учасників цифрових платформ; взаємовигідний характер відносин учасників платформи; велика кількість учасників взаємної діяльності, які використовують платформу; наявність єдиного інформаційного середовища, в якому відбувається взаємодія учасників; відповідна цифрова інфраструктура.

Для всіх уявлень про цифрові платформи характерно розглядати її як систему, що складається з програмних та програмно-технічних засобів, що забезпечують доступ третіх осіб до цифрового середовища, в якому відбувається публічна взаємодія та інша діяльність, здійснюється розробка або функціонує відповідне програмне забезпечення, реалізуються роботи або публічні послуги.

На основі розуміння поетапності та зрілості цифрової трансформації публічного державного управління, прийнятого фахівцями у сфері розвитку та підтримки цифрового врядування (Moyer, 2016; Di Maio, 2017), концепція цифрових платформ є практичним відображенням ідеї «цифрового уряду», орієнтованої на забезпечення онлайн-доступності традиційних державних послуг за допомогою спеціальних цифрових комунікацій.

Виходячи з вищенаведеного, з нашої точки зору, цифрові платформи – це система алгоритмічних взаємовигідних відносин між значною кількістю незалежних суспільних учасників та акторів, здійснюваних в єдиному

інформаційному середовищі, що призводять до зниження трансакційних витрат за рахунок використання цифрових технологій роботи з великими даними і використанням штучного інтелекту.

У визначенні зовнішніх джерел під цифровими платформами часто розуміють гібридну структуру, складну інформаційну систему, яка дозволяє контрагентам обмінюватися, розширювати або вдосконалювати цифрові процеси та можливості на користь усіх зацікавлених сторін, залучених до спільної цифрової системи (Moyer, 2016).

Також слід відзначити, що більшість авторів розглядають формування цифрових платформ в публічному управлінні як такі, що пов'язані із стратегіями цифрового розвитку, які продовжують і розвивають попередні стратегії електронного урядування, але безпосередньо пов'язані з тотальною цифровізацією процесів управління та впровадження штучного інтелекту в публічне управління (Магиляс, Корсун, & Миргородська, 2023).

Подальше осмислення цифрових платформ у публічному управлінні потребує врахування того, що їх функціонування не обмежується наданням електронних послуг або технічною інтеграцією інформаційних ресурсів. Платформа формує особливий інституційний простір, у межах якого встановлюються правила доступу, визначаються ролі учасників, розподіляються повноваження та відповідальність, забезпечується обмін даними й координується спільна діяльність. Отже, цифрову платформу доцільно розглядати одночасно як технологічну інфраструктуру, організаційний механізм і сукупність інституційних правил, що регулюють взаємодію органів публічної влади, бізнесу, громадян та організацій громадянського суспільства.

Важливою властивістю цифрових платформ є здатність забезпечувати багатосторонню взаємодію. Традиційні інформаційні системи переважно автоматизують внутрішні процеси окремого органу влади або підтримують двосторонній зв'язок між установою та користувачем. Платформена модель створює спільне середовище, в якому одночасно можуть взаємодіяти різні

групи учасників, обмінюватися інформацією, формувати пропозиції, надавати послуги та брати участь у реалізації публічних рішень. У результаті виникає мережевий ефект: цінність платформи зростає в міру збільшення кількості активних учасників, доступних даних, цифрових сервісів і можливостей для співпраці.

Разом із тим застосування логіки мережевих ефектів у публічному управлінні має свою специфіку. На відміну від комерційних платформ, орієнтованих насамперед на отримання прибутку та збільшення кількості транзакцій, публічні цифрові платформи повинні забезпечувати створення суспільної цінності. Їх результативність визначається не лише чисельністю користувачів, а й доступністю послуг, дотриманням прав громадян, прозорістю управлінських процедур, якістю рішень, рівнем громадської участі та здатністю зменшувати соціальну й цифрову нерівність. Тому принципи ефективності, масштабованості та інноваційності мають поєднуватися з принципами законності, інклюзивності, підзвітності, безпеки й захисту персональних даних.

Особливого значення набуває питання управління цифровою платформою. Створення технічного рішення без визначення відповідального оператора, правил доступу до даних, порядку підключення нових учасників та механізмів вирішення конфліктів не забезпечує формування повноцінної платформеної екосистеми. Орган публічної влади в такій системі повинен виконувати функцію платформеного оператора: формувати базові правила взаємодії, підтримувати критичну цифрову інфраструктуру, гарантувати дотримання публічного інтересу та водночас створювати умови для участі незалежних розробників, підприємств, громадських організацій і громадян. Така роль не означає відмову держави від відповідальності, а передбачає зміну способу її реалізації – від прямого адміністративного контролю всіх процесів до організації та координації відкритого цифрового середовища.

Функціонування цифрових платформ також залежить від якості та сумісності даних. Навіть технологічно розвинена платформа не може забезпечити належної якості послуг і управлінських рішень, якщо використовує

неповні, застарілі або суперечливі інформаційні ресурси. Тому платформений підхід має передбачати встановлення єдиних стандартів даних, визначення їх походження, відповідальних розпорядників, періодичності оновлення та допустимих режимів використання. Інтєроперабельність повинна охоплювати не лише технічну можливість обміну інформацією, а й семантичну узгодженість даних, нормативну сумісність процедур та організаційну координацію суб'єктів.

Отже, концептуальне розуміння цифрових платформ у публічному управлінні має виходити за межі їх трактування як сукупності програмно-технічних засобів. Цифрова платформа є багаторівневим інституційно-технологічним середовищем, яке забезпечує організацію багатосуб'єктної взаємодії, інтеграцію даних і сервісів, координацію ресурсів та спільне створення публічної цінності. Саме поєднання технологічного, організаційного, інформаційного та інституційного вимірів дозволяє відмежувати платформу від традиційної інформаційної системи й визначити її як одну з базових форм розвитку сучасного цифрового врядування.

1.3. Концепції взаємодії влади та бізнесу в умовах цифрової трансформації

У європейській традиції бізнес розглядається як важливий актор у житті сучасного суспільства. Такий підхід набув особливої актуальності з активізацією участі України у глобалізаційних процесах та посиленню ролі державного управління в житті суспільства. Некерований розвиток бізнесу почав гальмувати подальший прогрес країни і суперечити загальносвітовим тенденціям у цій сфері. Тож дослідження феномену співпраці та партнерства влади та бізнесу у сучасних умовах є нагальною проблемою, тим більше що у “західній” науці вже накопичена чимала теоретична база з цього приводу. Оскільки глибокий аналіз взаємодії держави та бізнесу в Україні тільки починається, теоретико-методологічні підходи до цього питання, які вже напрацьовані у світі, можуть стати основою для подальших досліджень українських особливостей цього феномену (Квітка, 2017).

Серед великої кількості європейських підходів щодо вивчення бізнесу як соціально-політичного актора можна виділити такі, що на сьогодні є найбільш визнаними при аналізі взаємодії влади та бізнесу.

Першою, за часом, виникла концепція «індустріальних відносин», яка розглядає систему влада-бізнес в якості мінливої матриці узгоджуваних взаємодій між державою, роботодавцями та профспілками на рівні фірм і галузей. Держава і бізнес разом з профспілками беруть участь у виробленні і застосуванні правил, мета яких зберігати мир, регулювати суперечки і генерувати передбачуваність. Даний підхід виходить з того, що існує обмежений набір видів діяльності, які постійно необхідно здійснювати, щоб координувати роботу в індустріальних суспільствах. Як наслідок, вони набувають форму, приблизно схожу у всіх суспільствах, що перебувають на аналогічній стадії розвитку. Зазначимо, що таких країн стає дедалі все менше і Україна знаходиться у процесі переходу від “індустріальної” до “постіндустріальної” стадії розвитку.

Прихильники “інструменталістської” концепції взаємовідносин бізнесу і

влади цього підходу стверджують, що держава в сучасному суспільстві є знаряддям економічно панівного класу капіталістів. У відповідності з уявленнями інструменталістів, клас капіталістів, в умовах демократії, практично повністю підпорядковує своїй волі державний апарат і здійснює за його допомогою політичне панування над суспільством, над підлеглими класами, насамперед робітничим класом. Інструменталісти вказують на найважливіші способи, техніки, за допомогою яких капіталісти перетворюють свою економічну могутність в політичну владу, підкоряють державу власній волі. Серед них: безпосередня участь бізнесу в роботі державного апарату і в тісно пов'язаних з державою групах з розробки політики; фінансування політичних партій та кандидатів; лобістська діяльність окремих капіталів, галузей і підприємницьких спілок; маніпулювання політичною свідомістю виборців за допомогою підконтрольних капіталу мас-медіа.

Як відзначив Н. Пуланзас: «Відносини між буржуазним класом та державою є об'єктивними відносинами. Це означає, що якщо функція держави у визначеній соціальній формації та інтереси пануючого в цій формації співпадають, то це витікає з самої системи: безпосередня участь членів пануючого класу у держапараті є не причиною, а наслідком, і більш того, можливістю, і при тому випадковою можливістю і при цьому випадковою можливістю цього об'єктивного співпадіння» (Poulantzas, 1973).

Для капіталізму є характерним унікальний інституціональний розподіл між «економічним» і «політичним». Держава в капіталістичному суспільстві приймає форму відносно ізольованого від економіки так би мовити «надбудованого» над нею апарату публічної влади. Вона виключена з продуктивного ядра економіки, в якій провідну роль грає приватний капітал. То б то можна казати про те, що у капіталістичній системі політична влада відсторонена від організації виробництва відповідно до свої власних політичних критеріїв. Але, будучи, в цілому відстороненою від організації процесу капіталістичного виробництва та накопичення, держава та, перед усім, політична еліта, об'єктивно залежать від капіталістичної економіки.

Роль бізнесу як важливого політичного актора також може бути проаналізована і з точки зору більш загальних методологічних підходів, характерних для сучасної науки державного управління. Зокрема, це стосується плюралістичного підходу в рамках якого бізнес розглядається як одна з груп інтересів або груп тиску. При цьому не віддаючи перевагу будь-якій з численних класифікацій цих груп, важливо визначити ту роль, яку вони грають в політичному житті сучасного суспільства.

Їх взаємодія з інститутами держави має велике значення, оскільки саме у соціально-економічній сфері узгодження позицій груп інтересів та держави є визначальним фактором державної політики. Існує ярко визначена політична складова у діяльності цих груп, оскільки державні інститути є виразником балансу інтересів різних груп, які пронизують суспільство знизу доверху. Як тільки у суспільстві, у міру його розвитку, відбуваються зміни, змінюється і структура балансу інтересів. Це неминує призводить до відповідних модифікацій у законодавстві та у співвідношенні повноважень між різними гілками влади. При цьому головне завдання полягає в тому, щоб не нав'язувати рішення окремим групам, а зуміти привести до консенсусу найбільш великі та впливові з їх числа (Квітка, 2018).

Плюралістична концепція посередництва розглядає процес функціонування держави, як тиск різних груп інтересів і розподіл, відповідно, влади в суспільстві. Виходячи з цього, плюралізм, можна визначити як систему представництва інтересів, в якій складові її елементи організовані у невизначену безліч складних, добровільних, конкуруючих, неієрархічних і таких, що самовизначаються (як щодо типу, так і сфери інтересів) утворень, які спеціально не ліцензуються, не визнаються, не субсидуються або яким-небудь чином не контролюються (у відношенні вибору лідерства чи вираження інтересів) державою і не прагнуть до монополії репрезентативної активності серед відповідних утворень.

На нашу думку найбільш вдалою для аналізу взаємодії влади та бізнесу є концепція “корпоратизму” оскільки вона виникла як критичний відгук на

недоліки плюралістичного підходу до посередництва інтересів. На противагу плюралізму корпоратизм розглядає державу як найважливішого інституціонального елемента відносин між групами інтересів і політикою.

Можна відрізнити авторитарний і ліберальний корпоратизм. Останній є особливим типом участі великих організованих груп у виробленні державної політики, по перевазі в області економіки, що відрізняється високим рівнем між групової кооперації. Ліберальний корпоратизм не претендує на підміну інституційних механізмів парламентського та партійного правління, але в той же час сприяє більшій інтегрованості політичної системи. Його не можна ототожнювати лише з консультаціями і співпрацею уряду і зацікавлених груп. Його відмінна риса - високий ступінь кооперації між самими цими групами у виробленні економічної політики. Сутнісними характеристиками ліберального корпоратизма є високий рівень інституційної інтеграції конфліктуючих груп і висока ступінь кооперації між самими цими групами у виробленні державної політики. Прихильники концепції ліберального корпоратизма вважають, що зацікавлені групи виконують в умовах демократії, поряд з артикуляцією інтересів і «тиском» на владу, надзвичайно важливу функцію контролю за діяльністю державної адміністрації (підрозділи якої самі є групами інтересів).

Неокорпоративістська модель взаємодії влади і бізнесу та особливості її застосування в Україні

У сучасному цифровому світі відносини влади і суспільства стають все більш складними і взаємозалежними. Вчені і політики різних країн шукають методи подолання цифрових викликів публічному управлінню до числа яких належать: «оцифровані» процеси глобалізації і пов'язана з ними зміна ролі національних держав, економічний і соціальний дисбаланс у суспільстві, проблеми забезпечення екологічної та військової безпеки.

Нові виклики, пов'язані, в першу чергу, з ускладненням «цифровізованої» політичної системи, створюють постійно зростаючий попит на керованість. Як показує досвід розвинених країн, забезпечити керованість у сучасних цифрових суспільствах тільки зусиллями держави вже неможливо. У цьому

зв'язку переосмислення концепції неокорпоративізму може стати ключем до подолання проблем державного управління в Україні і, як наслідок, сприятиме зміцненню її економічної та політичної систем після закінчення війни.

Постійний інтерес вчених до теми неокорпоративізму викликаний також низкою актуальних факторів до числа яких можна віднести успішне існування і розвиток системи неокорпоративізму в країнах Західної Європи, формування неокорпоративних принципів організації в органах управління Європейського Союзу. Актуальність вивчення проблеми неокорпоративізму затребувана і все більш зростаючої в Україні роллю різного роду груп інтересів, які багато в чому визначають як характер взаємовідносин між суспільством і державою. так і особливості цифрової трансформації системи влади (Квітка, 2017а).

Значущість вивчення неокорпоративізму пояснюється також системними суспільно-політичними змінами, що відбуваються в Україні. Основними суб'єктами цих змін виступають, поряд з державою, громадянське суспільство і бізнес – ключові актори політики неокорпоративізму. Діяльність груп інтересів, що шукають шляхи впливу на процес прийняття рішень і на переорієнтацію владних структур відповідно до інтересів своїх членів, є фактором повсякденного політичного життя України. В той же час, нові спроби здійснення певними зацікавленими групами "монополізації" громадських інтересів, а також "приватизації" ними держави і громадянського суспільства задає небезпечний непідконтрольний вектор майбутнього політичного розвитку країни. В даному зв'язку завдання впровадження неокорпоративної моделі публічного управління та створення адекватного представництва організованих груп інтересів у ході реформування політичної системи України є одним з найбільш актуальних.

Неокорпоративізм можна розглядати і як ідеологію, і як різновид політичної культури, і як форму організації економіки, і навіть як особливий тип суспільства. особливо це проявляється у використанні бізнесом цифрових платформ. Тому найбільш продуктивним виявився підхід, в рамках якого неокорпоративізм розглядається в якості одного з можливих механізмів, що

дозволяють різним асоціаціям, створеним на основі спільних інтересів, бути посередником між своїми членами (індивідами, фірмами, локальними спільнотами, групами інтересів) і різними контрагентами (в першу чергу, державними органами та органами місцевого самоврядування). Це в повній мірі підставляє цифрові платформи бізнесу з цифровими застосунками публічного сектору – від соціальної сфери до податкової та інвестиційної складової діяльності публічної влади.

Головну роль в цьому процесі відіграють великі асоціації з постійним штатом, які спеціалізуються на вираженні інтересів і прагнуть виявляти, просувати і захищати їх за допомогою впливу на публічну політику. На відміну від політичних партій – іншого важливішого посередника – ці організації не виставляють своїх кандидатів на виборах і не беруть на себе пряму відповідальність за формування уряду. Коли такі асоціації (і особливо вся мережа таких асоціацій) певним чином організовані або коли вони певним чином беруть участь у процесі прийняття рішень на різних рівнях державної або місцевої влади, можна говорити про неокорпоративізм.

Неокорпоративізм в цифровому суспільстві можна охарактеризувати як систему діалогу між представниками апарату влади і групами, які представляють інтереси економічних секторів або соціальних верств, на основі цифрових. В некорпоративній системі групи інтересів отримують можливість дійсної співучасті у владі і несуть спільну відповідальність за її результати. В цьому неокорпоративізм відрізняється від плюралізму. Під останнім розуміється система представництва інтересів, в якій складові частини організовані в необмеженому числі різнорідних, добровільних, конкуруючих між собою, без ієрархічної впорядкованості структур (Квітка, 2014) .

На відміну від плюралізму, неокорпоративізм у своїй філософії свідомо відмовляється від проведення державної політики, заснованій на конфлікті інтересів, а тому він конструюється на підставі категорії консенсусу. Найбільш ранні прояви такої політики консенсусу проявилися в Швейцарії та Швеції. Під впливом світової кризи у Швейцарії було укладено «суспільний мир», основні

принципи якого збереглися до теперішнього часу (в тому числі, і в політичних інститутах).

Аналогічно, в Швеції Федерація профспілок уклала угоду зі Шведським об'єднанням роботодавців з питання ринку праці. Згідно цього договору була створена Комісія у справах ринку праці, основним завданням якої було втримати державу від втручання у функціонування ринку. Поряд з цим державна політика вимагала вбудовування в систему державного управління механізмів, що дозволяють при прийнятті рішень враховувати інтереси значущих груп інтересів. Також проявився тиск на функціональний характер представництва певних важливих груп в процесі прийняття державних рішень. Таким чином, апарат влади зміг забезпечити собі значний суспільний контроль, наприклад, у стримуванні агресивних форм протесту, ініційованих лідерами профспілок.

Неокорпоративізм можна вважати майже ідеальною моделлю політичної системи, при якій панують комунітарно-етатистські цінності політичної поведінки. Вони визначають взаємодію держави і груп інтересів, які виступають головними інститутами самоорганізації громадянського суспільства.

Слід відзначити, що особливості сучасних цифрових суспільств у більшості країн світу припускають широке поле перспектив для подальших досліджень неокорпоративізму, в тому числі – його азійської (= китайської) моделі, впливу цифрової глобалізації на роль і місце держави як такої, роль груп інтересів у демократизації суспільств, що трансформуються, аж до повного перегляду концептуальної моделі неокорпоративізму в умовах цифрового суспільства.

Процес соціально-політичних перетворень в українському суспільстві призвів до виникнення бюрократично-фінансової моделі корпоративізму, який, у певному сенсі, можна ототожнити з поняттям – олігархічний корпоративізм. Основні зусилля об'єднань вітчизняних підприємців спрямовані виключно на

лобіювання інтересів бізнесу в органах виконавчої і законодавчої влади (Квітка, 2017в).

В останні роки, перед російсько-українською війною, сформувалася система залежності українського бізнесу від влади, що надає цій взаємодії особливий характер. Стан і якість системи взаємодії влади з групами інтересів, багато в чому, визначають як загальний характер української демократії так і особливості публічного управління. Їй притаманні такі риси як державний патерналізм, знижена роль громадських спілок та об'єднань, які є не стільки самодіяльними асоціаціями, скільки провідниками державної політики у відповідних сферах життя суспільства. Крім того, доводиться мати справу з одержавленням асоціацій і об'єднань. Як приклад - доля українських профспілок які практично позбулися своєї самостійної функції.

З огляду попередню історію незалежної України, можна припустити, що неокорпоративна модель представництва інтересів бізнесу та громадянського суспільства може забезпечити узгодженість, доцільність, усвідомлену координованість публічного управління з публічною поведінкою і діяльністю людей, сприяючи гармонізації суспільних відносин і тому щоб уникнути політичних криз і масових протестних акцій. Звідси – не тільки наукове, а й практичне значення дослідження неокорпоративізму, висновки якого можуть виявитися корисними та актуальними при визначенні шляхів розвитку та вдосконалення системи представництва інтересів у період повоєнного розвитку та ревіталізації територій і громад в Україні.

Роль Government Relations у взаємодії публічної влади та бізнесу

Наразі соціально-економічний розвиток України визначають 2 фактори.

По-перше, широкомасштабна агресія Російської Федерації проти України. Цей фактор вимагає прогнозування та вивчення можливостей подальшого розвитку України на більш високому рівні, оскільки відродження України не буде простим відновленням того, що було зруйновано під час війни, а стане значним піднесенням до світового рівня економічного розвитку передових країн.

Другий важливий фактор – цифрова трансформація всіх сфер життя суспільства. Це загальносвітовий тренд, який в рамках циклічних процесів у розвитку людства виводить суспільство і економіку на новий технологічний рівень (Квітка, 2020). Цю загальносвітову тенденцію також не варто ігнорувати, розглядаючи подальший розвиток України після війни..

Враховуючи ці фактори, дослідження взаємодії органів державної влади та бізнесу стає актуальною темою науки державного управління. Ця тема досить широка, тому ми виділяємо в ній більш конкретний аспект, а саме взаємодію органів державної влади та бізнесу на основі механізму Government Relations (GR).

GR - новітня форма взаємодії груп інтересів, представлена переважно бізнес-структурами, і урядом. Разом з відомими PR (PR), лобіюванням та зв'язками з громадськістю (PA), GR є законним методом комунікації, який важливий для успішного розвитку суспільства. Кожна група інтересів має право бути почутою, впливати на рішення органів влади, відкрито говорити про свої пропозиції та потреби. При цьому GR – це не примха лише для Великий бізнес і олігархи, його механізми і методи використовують також невеликі спеціалізовані асоціації, профспілки, громадські організації, національні та релігійні громади. В даний час GR стає все більш популярною сферою діяльності в Україні. Створено Українську асоціацію професіоналів у сфері GR (Українська асоціація, 2015).

Важливим для розуміння місця і ролі GR є «політичний маркетинг». Вона визначається як сукупність форм, методів і технологій дослідження, проектування, регулювання та впровадження в суспільно-політичну практику певних установок суспільної свідомості з метою здобуття та утримання контролю над ринком влади¹⁰. Таким чином, сутність маркетингового підходу в політиці полягає, перш за все, в ототожненні політичного процесу з ринком, який передбачає купівлю-продаж впливу на представницькі органи влади і, відповідно, певні образи політичних суб'єктів (партій, кандидатів і т.п.).

Таким чином, вони висвітлюють процес купівлі-продажу влади та підкреслюють можливість реалізації цього акту в процесі політичних виборів у цивілізованій формі. Такий підхід, на нашу думку, не враховує той аспект ринкових відносин, що основним покупцем і продавцем на політичному ринку є бізнес.

Більш адекватною є точка зору, згідно з якою визначальним фактором політичного маркетингу як ринкового явища є процес обміну. У зв'язку з цим більш обґрунтованою видається позиція А. Гугніна, який визначав політичний маркетинг як соціально-управлінський процес створення, пропозиції та обміну цінностями між учасниками політичного ринку. Це визначення не зводить політичний маркетинг до сукупності технологій діяльності на політичному ринку, а розуміє його як процес, завершенням якого є обмін між учасниками цього ринку. При цьому саме теорія обміну може надати найбільш ефективні інструменти пояснення та аналізу GR. З цієї точки зору GR являє собою комплекс економічних, організаційних і дослідницьких дій, спрямованих на задоволення потреб політичного ринку. Це діяльність, метою якої є створення політичного продукту, визначення його ціни, каналів збуту і засобів просування на ринок. Його мета – успіх обміну, який приносить задоволення обом сторонам (Гугнін, 2016).

В умовах цивілізованої конкуренції за право управління політичною сферою життя суспільства під GR в політичному маркетингу можна розуміти сукупність форм, методів і технологій регулювання і проектування, обміну і контролю в сфері взаємодії публічної влади і бізнесу.

Таким чином, важливу роль відіграє визначення місця та ролі GR у взаємодії органів публічної влади та бізнесу. Ця тема актуалізується тим, що найближчим часом Україна, у зв'язку з початком періоду післявоєнної відбудови та ревіталізації, стане полем для активного використання всього арсеналу GR методів як невід'ємної частини цифрового розвитку країни. Беручи до уваги зростаючу роль GR та необхідність врахування такої діяльності в державному управлінні, необхідно провести порівняльний аналіз GR з

лобіюванням, зв'язками з громадськістю (PR) та зв'язками з громадськістю (РА), показати відмінності між ними та важливість GR для післявоєнного демократичного розвитку України.

Сучасний етап вивчення GR характеризується великою увагою до розгляду особливостей впливу бізнесу та інститутів громадянського суспільства на органи державного управління національних держав. Серед дослідників проблем GR на Заході виділяються роботи G. Peele, C.J. Bailey, B. Cain (2010), L. Lessig (2004), K. Maloney (2006), S. Daly (2006), D. Watts, (2007).

В Україні досі не вистачає літератури, теоретичних розробок та рекомендацій, пов'язаних з GR. Можна виділити праці С. Квітки (2018a; 2018b) в яких автор досліджує аспекти публічного управління взаємодією публічної влади та бізнесу в умовах трансформації суспільства.

Р. Курінько (2020) досліджував особливості становлення соціально відповідального бізнесу в Україні через відстеження вагомих явищ в бізнес середовищі впродовж пострадянського періоду формування ринкових відносин.

Стаття І. В. Рейтерович (2019) присвячена визначенню та науковому обґрунтуванню особливостей предметного поля Government Relations як специфічної форми суспільної взаємодії. Проаналізовано основні підходи до розуміння сутності Government Relations, досліджено проблеми співвідношення понять Government Relations, Public Relations, Public Affairs та лобіювання, визначено характерні риси Government Relations та перспективні напрями розвитку Government Relations на сучасному етапі.

Слід зазначити, що будь-який дослідник GR може зіткнутися з різними точками зору і підходами і, в умовах відсутності стабільної нормативно-правової бази, надає певні авторські розуміння ролі та місця GR в системі публічного управління.

Актуалізація GR як сфери соціальної взаємодії влади та бізнесу пояснюється значною активізацією використання цифрових технологій в цій сфері.

По-перше, це пов'язано з цифровізацією внутрішньої структури сучасних суспільств, яке супроводжується виникненням безлічі приватних інтересів і формуванням на їх основі різних груп інтересів.

По-друге, це впливає з посилення державного втручання в усі сфери життя суспільства, розширення законодавчої та адміністративної діяльності органів влади, які стали в значно більшій мірі ніж в інформаційну епоху, зачіпати інтереси бізнесу та інших груп інтересів (Бебик, 2000).

На цій основі сформовані сучасні особливості GR – взаємодія груп інтересів з органами державної влади, вплив груп інтересів на формування державної політики та діяльність органів місцевого самоврядування.

Незважаючи на те, що GR, як і лобізм, стає все більш професіоналізованим, в теоретичному і методологічному плані часто відбувається підміна понять в цих сферах: лобіювання ототожнюється або протиставляється GR і іншим явищам, що поєднуються з цією діяльністю, таким як PR і PA.

Аналіз наукової літератури та інформації в медіапросторі показав, що феномен GR існує в оточенні споріднених понять і знаходиться в різних відносинах логічного включення і підпорядкування з ними, а тому не може трактуватися однозначно (Парух, 2018). Незважаючи на те що багато хто вважає поняття «GR» і «лобіювання» тотожними, а інші, що одне включає інше, між ними є явні відмінності. Нижче наведено кілька найбільш поширених визначень на цю тему:

1) GR – це сфера загального управління, а лобіювання – лише інструмент і технологія;

2) GR - діяльність спеціально уповноважених співробітників великих комерційних структур (GR фахівців) по підтримці діяльності компанії в політичному середовищі «державної системи управління» в цілому, що включає в себе всі гілки державного і муніципального управління;

3) GR - використання комунікаційних технологій окремими особами або соціальними інститутами для впливу на рішення органів влади на місцевому, регіональному, національному або міжнародному рівнях або їх комбінації;

4) GR - свідома організація комунікації, встановлення ефективних відносин з органами державної влади;

5) GR – це відносини з державою, особлива організація взаємодії між недержавними структурами (об'єднаннями громадянського суспільства, бізнесом) і державою для впливу на владу з метою узгодження інтересів і прийняття ефективних рішень (Стрижакова, 2006; Теліпко, 2009; Тихомирова, 2015).

Наведені визначення вказують на те, що GR - це багатогранна (в першу чергу комунікативна) діяльність недержавних структур, спрямована на взаємодію з органами державної влади. Примітка. що цифрові комунікації стали основною платформою¹ для такої взаємодії за останнє десятиліття.

Можна погодитися з авторами, які визначають GR як діяльність з побудови відносин між різними громадськими групами (бізнес-структурами, профспілками, громадськими організаціями тощо) та органами державної влади. Така діяльність включає збір та обробку інформації про діяльність органів влади, підготовку та поширення інформації про позицію відповідних груп тиску, їх вплив на процеси прийняття політичних та адміністративних рішень (Agi et al, 2004).

Як уже зазначалося, існують проблеми з концептуальним полем GR і його відмінністю від інших понять, досить близьких за змістом. Перш за все, це стосується дистанціювання від лобістської діяльності. Одні вважають поняття «ГР» і «лобіювання» тотожними, інші, що одне поняття включає інше, треті вважають лобіювання технологічною частиною ГР.

Тим часом є суттєві відмінності. GR – це взаємовідносини публічних утворень з органами державної влади, а лобіювання – це вирішення певних питань на користь груп інтересів в органах державної влади. Образно кажучи, фахівці в області GR будують міст між владою і бізнесом (або інститутами

громадянського суспільства), по якому рухаються лобісти для вирішення питань з владою. Лобісти володіють механізмами прийняття рішень у різних владних структурах і повинні знати конкретні процедури прийняття рішень на певному рівні публічної влади. На противагу цьому, GR фахівці повинні вміти вибудовувати довірчі відносини з органами влади, використовуючи цифрові PR та RA технології, які включають: зв'язки зі ЗМІ, участь в обговоренні органами державної влади суспільно важливих питань, технології реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, форсайт-проекти, краудсорсинг, спонсорські програми, участь у консультативних та експертних радах, використання цифрових платформ тощо.

Для GR фахівця обов'язковим є володіння комунікативними навичками та вмінням ставити необхідні питання на порядок денний органів влади. Йому, на відміну від лобіста, не обов'язково знати деталі прийняття закону, постанови і т.п. Його головне завдання - вибудовувати позитивні відносини з владою. Він також повинен вміти підбирати і організовувати професійних лобістів, які володіють професійними компетенціями і відповідними особистісними характеристиками, необхідними для вирішення того чи іншого питання.

Також є очевидна різниця між режимами роботи в GR і лобіюванням. Як правило, в структурі компанії працює GR фахівець, що займається розробкою і реалізацією її стратегії по відношенню до начальства. При цьому лобіст залучається на проектній основі за певну плату і є зовнішнім по відношенню до організації співробітником. Деякі автори відзначають, що лобіювання - це частіше одиничний проект, хоча може мати на увазі цілу систему подій. Водночас GR – це системна робота з вивчення та моніторингу дій чиновників, а також донесення до органів державної влади позиції груп інтересів з того чи іншого питання (Grunig, 1992).

Слід також зазначити, що на відміну від традиційних форм лобіювання, які тісно пов'язані з міжособистісною взаємодією з політиками та державними службовцями, GR має ряд суттєвих переваг.

По-перше, в суспільній свідомості в Україні лобіювання є практично синонімом корупції, оскільки контакти між зацікавленими сторонами та представниками політичного істеблішменту відбуваються кулуарно. Неясність цього процесу призводить до ефекту негативного сприйняття в суспільній свідомості.

По-друге, лобізм призводить до залежності суб'єктів лобіювання від особистостей у владних структурах, від їх суб'єктивних уподобань і побажань. Це негативно позначається на довгостроковому плануванні, а також ставить учасників ринку в нерівне становище, коли, наприклад, держзамовлення розподіляються на користь одного з учасників.

По-третє, особливістю GR є постійне використання цифрових комунікаційних технологій, що дозволяє суттєво розширити соціальну базу впливу на органи державної влади.

По-четверте, важливою обставиною, що зумовила розвиток сучасних форм ГР, стала проблема довгострокового виконання рішень, прийнятих органами державної влади. Громадська підтримка, публічність та коаліційна політика роблять рішення GR незворотними, тоді як лобістські зусилля можуть бути дезавуйовані через деякий час після прийняття відповідних рішень.

Важливо підкреслити, що поняття «лобізм» з'явилося набагато раніше, ніж ГР. Якщо про лобізм як важливий інститут політичної системи можна говорити ще з XIX століття, то GR з'являється набагато пізніше - в 70-х роках XX століття в США і 80-х роках в Європі. Поштовхом до її появи стало, перш за все, зростання уваги громадськості та ЗМІ до діяльності бізнес-корпорацій. У цей час змінився публічний простір, в якому міжсекторальна комунікація посіла центральне місце.

У той же час в північноамериканському некорпоративному середовищі народилася ще одна концепція, близька до лобіювання – Issues Management (вирішення проблемних питань) як своєрідна відповідь на проблеми у формуванні державної політики на користь груп активістів. У період з 1968 по 1972 рік Конгрес США прийняв ряд важливих законів, що стосуються охорони

навколишнього середовища, безпеки праці, здоров'я та захисту прав споживачів. Поряд зі зміною впливу провідних корпорацій на формування державної політики зросла недовіра до корпорацій і їх політики серед населення. Старі лобістські прийоми почали давати збій. Вже не вистачало заплатити лобісту, щоб вирішити питання з «цікавим» для бізнес-корпорації законопроектом. Бізнесу потрібна була нова модель впливу на формування державної політики. Саме тоді корпорації почали переймати методи, які раніше вважалися прерогативою груп активістів: створення коаліцій, кампанії *grassroots*, робота з місцевими громадами. Ця нова форма неокорпоративного активізму стала «попереджувальним» процесом у стратегічному управлінні, який допомагає корпораціям виявляти та реагувати на нові тенденції або зміни в соціально-політичному середовищі (Heath, 2006).

Розглядаючи концептуальні основи GR, необхідно також розглянути роль інформаційної діяльності органів влади всередині країни до якої прийнято використовувати термін Public Affairs (РА). Дійсно, термін «лобіювання» навантажений негативним змістом і рідко замінюється терміном РА, який в цьому сенсі використовується як евфемізм в ряді контекстів, де терміни «лобіювання» або «PR» мають негативний відтінок і асоціюються з «таємними іграми» і скандалами.

Існують різні визначення РА. Деякі вважають, що РА допомагає розвивати і підтримувати взаємовигідні відносини з різними представниками влади та громадськості, від яких залежить не тільки стан державної політики, а й майбутнє бізнесу (Paluszek, 1995). Інші розглядають РА як більш вузьку область зв'язків з громадськістю, яка зводиться до комунікацій з органами державної влади та інших факторів, що визначають державну політику (Grunig & Hillsdale, 1992). Тобто вони розглядають РА як спеціалізовану практичну галузь в рамках PR, яка стосується відносин, пов'язаних з розробкою державної політики, законодавства та управління, що зачіпають організації, їх інтереси та дії. Іншими словами, якщо PR означає побудову відносин з усіма лідерами думок, то РА націлена на встановлення відносин тільки з тими з них, хто так чи

інакше залучений в процеси державної політики і публічного дискурсу (Mask, 1997).

Важливо провести чітке розмежування понять GR і PR. Останній термін означає управлінську комунікативну діяльність, спрямовану на оптимізацію взаємодії соціального суб'єкта зі значними сегментами соціального середовища. GR не можна розглядати як вид PR-діяльності, оскільки він безпосередньо спрямований на комунікативну взаємодію бізнесу та структур громадянського суспільства з органами державної влади - державою та місцевим самоврядуванням, а результатом GR діяльності є налагоджені взаємозв'язки між ними. Іншими словами, GR, на відміну від PR, орієнтована безпосередньо на регулювання відносин між соціальними суб'єктами і владою в рамках політичного маркетингу.

Ще раз підкреслимо, що головну роль в організації GR відіграє бізнес. Органи державної влади, в особі органів державної влади та місцевого самоврядування, зацікавлені у розвитку бізнесу як основи економічного процвітання країни та її територій, а сам бізнес суттєво залежить від влади, ставлення до нього суспільства, співпраці на всіх рівнях суспільства. Саме GR забезпечує спрямування зусиль бізнесу на розвиток конкуренції як на внутрішніх ринках, так і досягнення високої конкурентоспроможності на світових ринках.

До проблем GR щодо взаємодії бізнесу з владою та громадянським суспільством також можна віднести безпосередню участь бізнес-структур у політичному житті. Прагнення бізнесу сприяти розвитку політичної сфери, а не просто слідувати своїм економічним інтересам, відповідає потребам всього суспільства, а співпраця з політичними організаціями дозволяє політичним організаціям розширити бачення завдань цифрового розвитку суспільства. Як показує досвід країн з розвиненою цифровою економікою, успіх бізнесу залежить від стабільної соціальної ситуації, інноваційних процесів у політичній сфері, де планування та реалізація стратегії розвитку країни неможливі без урахування інтересів бізнесу.

Водночас громадянське суспільство виступає за контроль як над владою, так і над бізнес-структурами. З цією метою в рамках GR до обговорення екологічних та інших спільних проблем залучається широке коло інститутів громадянського суспільства. Водночас у результаті визначаються чіткі та обґрунтовані критерії оцінки якості врахування владою інтересів бізнесу та громадянського суспільства, що робить їх взаємодію більш прозорою.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі дисертаційного дослідження сформовано теоретико-методологічні засади використання цифрових платформ у публічному управлінні, визначено їх місце в процесах цифрової трансформації та досліджено концептуальні основи взаємодії публічної влади і бізнесу в умовах цифровізації. Це відповідає змісту підрозділів 1.1–1.3 дисертації.

Проведений аналіз дозволив встановити, що цифрова трансформація публічного управління є системним процесом, який не може бути зведений до оцифрування документів, автоматизації адміністративних процедур або переведення публічних послуг в електронну форму. Її сутність полягає у зміні принципів організації управлінської діяльності, механізмів комунікації та способів взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Цифрові технології поступово трансформують інституційну природу публічного управління, створюючи передумови переходу від ієрархічних і відомчо замкнених систем до відкритих, мережових та платформених форм організації управлінських процесів.

Встановлено, що сучасний етап цифрового розвитку характеризується формуванням платформеного суспільства, у якому цифрові платформи стають важливим механізмом соціальної, економічної та управлінської взаємодії. Їх поширення пов'язане з розвитком цифрової економіки, мережових комунікацій, хмарних технологій, великих даних і штучного інтелекту. За таких умов цифрова платформа перетворюється з окремого технологічного рішення на середовище організації взаємозв'язків між значною кількістю відносно

автономних учасників, забезпечуючи інформаційний обмін, координацію діяльності та формування мережових ефектів.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація і платформізація публічного управління є взаємопов'язаними, але не тотожними процесами. Цифрова трансформація формує технологічні, інформаційні та організаційні передумови платформізації, тоді як платформізація відображає більш глибоку зміну архітектури управлінської взаємодії. Якщо цифровізація може здійснюватися в межах традиційної адміністративної структури, то платформений підхід передбачає перебудову конфігурації зв'язків між органами влади, бізнесом, громадянами та іншими суб'єктами. Отже, платформізацію публічного управління доцільно розглядати як закономірний етап поглиблення цифрової трансформації.

Визначено, що впровадження цифрових технологій автоматично не забезпечує якісної трансформації системи публічного управління. Використання сучасних інформаційних систем може відтворювати традиційну бюрократичну логіку в електронній формі. Основними обмеженнями залишаються недостатня нормативно-правова адаптація, дефіцит цифрових компетентностей, організаційна інерція, фрагментованість інформаційних ресурсів і неготовність управлінської культури до відкритих мережових форм взаємодії. Тому платформізація потребує комплексного поєднання технологічних, правових, інституційних та організаційних перетворень.

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «цифрова платформа» засвідчило відсутність його єдиного усталеного трактування. Цифрові платформи розглядаються як технологічна інфраструктура, багатостороннє цифрове середовище, механізм координації учасників, спосіб організації обміну цінністю або основа цифрової екосистеми. На основі систематизації існуючих підходів визначено основні сутнісні ознаки цифрової платформи: наявність цифрової інфраструктури; множинність учасників; спільне інформаційне середовище; встановлення правил доступу та взаємодії;

алгоритмізація окремих процесів; обмін інформацією, ресурсами й послугами; масштабованість та формування мережових ефектів.

Запропоновано розглядати цифрову платформу в публічному управлінні як інституційно та технологічно організоване цифрове середовище багатосуб'єктної взаємодії, що на основі визначених правил, спільної інформаційної інфраструктури, цифрових сервісів і механізмів обміну даними забезпечує координацію діяльності суб'єктів публічного управління та їх участь у створенні публічної цінності. Таке визначення дозволяє відмежувати цифрову платформу від вебпорталу, електронного реєстру, інформаційної системи або окремого цифрового сервісу. Визначальною ознакою платформи є її здатність організовувати стійку взаємодію множини суб'єктів у спільному цифровому середовищі.

З'ясовано, що концептуальною основою платформізації публічного управління є розвиток підходу «Government as a Platform», відповідно до якого держава поступово переходить від ролі монопольного виробника публічних послуг до ролі організатора цифрового середовища взаємодії. У такій моделі органи публічної влади забезпечують цифрову інфраструктуру, правила, стандарти та правові гарантії, створюючи можливості для участі бізнесу, громадян та інших суб'єктів у формуванні суспільно значущих сервісів і рішень.

Доведено, що пряме перенесення принципів комерційної платформеної економіки у публічне управління є методологічно обмеженим. Комерційні платформи орієнтуються переважно на масштабування кількості користувачів, транзакцій і створення економічної цінності. Для публічних цифрових платформ пріоритетними критеріями є створення публічної цінності, реалізація прав громадян, доступність послуг, прозорість, підзвітність, інклюзивність та захист суспільного інтересу. Відповідно, ефективність публічної платформи має оцінюватися не лише кількістю користувачів, а її впливом на якість управлінських рішень і суспільні результати.

Дослідження концепцій взаємодії влади та бізнесу дозволило встановити, що цифрова трансформація суттєво змінює традиційні механізми їх відносин. Історично така взаємодія розвивалася в межах плюралістичних, корпоративістських, некорпоративістських, партнерських і мережевих моделей. В умовах цифровізації найбільш перспективною визначено партнерсько-мережеву модель, за якої бізнес перестає розглядатися виключно як об'єкт державного регулювання і стає носієм технологічних компетентностей, інновацій, інвестиційних ресурсів, даних та практичного досвіду.

Встановлено особливе значення Government Relations у формуванні сучасних відносин публічної влади та бізнесу. Цифрова трансформація поступово переводить GR-взаємодію від переважно персональних і неформальних комунікацій до більш відкритих та інституціоналізованих механізмів. Цифрові платформи, відкриті дані, електронні консультації та аналітичні сервіси дозволяють забезпечити ідентифікацію учасників, фіксацію пропозицій, документування консультацій і моніторинг результатів взаємодії. Це створює передумови для підвищення прозорості представництва бізнес-інтересів та зменшення ризиків непрозорого впливу на управлінські рішення.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження: визначено взаємозв'язок цифрової трансформації та становлення платформеного суспільства; систематизовано концептуальні підходи до розуміння цифрових платформ; уточнено зміст цифрової платформи у сфері публічного управління; обґрунтовано відмінності публічних і комерційних платформ; визначено трансформаційний вплив цифровізації на відносини влади та бізнесу й перспективність партнерсько-мережевої моделі їх взаємодії.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Архітектура та інституційні засади функціонування цифрових платформ у публічному управлінні

Архітектура цифрових платформ у публічному управлінні являє собою багаторівневу структуру взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують функціонування єдиної екосистеми цифрового врядування. Аналіз наукових досліджень дозволяє визначити ключові структурні елементи, що формують архітектуру сучасних цифрових платформ у сфері публічного управління.

Базовим структурним рівнем архітектури є інфраструктурний шар, що включає фізичні та віртуальні ресурси, необхідні для функціонування платформи. Інфраструктурний рівень об'єднує мережеве обладнання, сервери, центри обробки даних, хмарні сховища та інші технічні засоби, що забезпечують обчислювальні потужності та комунікаційні можливості платформи. Особливістю сучасних підходів до формування інфраструктурного шару є тенденція до переходу від традиційних моделей розгортання власної інфраструктури до використання хмарних сервісів моделі IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) або гібридних моделей. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на розгортання та підтримку інфраструктури, забезпечити її масштабованість та гнучкість відповідно до змінних потреб публічного сектору.

Другим рівнем архітектури цифрових платформ є шар даних, що включає системи управління базами даних, сховища даних, інструменти обробки та аналізу інформації. Центральним елементом даного рівня є бази даних та реєстри, що містять інформацію, необхідну для функціонування державних органів та надання послуг громадянам. Ключовою тенденцією розвитку цього компонента є впровадження підходу *"data lake"* (озеро даних), що передбачає створення єдиного сховища для структурованих та неструктурованих даних з

різних джерел. Це дозволяє забезпечити консолідацію інформаційних ресурсів та створити основу для комплексної аналітики та прийняття рішень. Дані у цифрових платформах публічного управління поділяються на базові (ідентифікаційні, демографічні, кадастрові тощо) та транзакційні, що генеруються в процесі взаємодії з користувачами.

На прикладному рівні архітектури розташовуються функціональні модулі, що реалізують конкретні бізнес-процеси публічного управління. Саме цей рівень відображає специфіку функціональних вимог конкретної сфери застосування. До основних функціональних модулів можна віднести:

- модулі електронної ідентифікації та автентифікації користувачів;
- системи електронного документообігу;
- модулі надання адміністративних послуг;
- аналітичні інструменти для підтримки прийняття рішень;
- модулі для управління проєктами та процесами;
- інструменти для організації взаємодії з громадянами та бізнесом.

На інтеграційному рівні розташовуються компоненти, що забезпечують взаємодію між різними функціональними модулями всередині платформи та з зовнішніми системами. Основним елементом цього рівня є інтеграційна шина (Enterprise Service Bus), що реалізує обмін повідомленнями між компонентами на основі сервіс-орієнтованої архітектури (SOA). Важливим компонентом інтеграційного рівня є API (Application Programming Interface), що забезпечують стандартизовані інтерфейси для взаємодії між системами. В Україні розвиток цього компонента реалізується через систему "Трембіта", що функціонує на основі естонської платформи X-Road і забезпечує захищений обмін даними між державними реєстрами.

Презентаційний рівень охоплює компоненти, що відповідають за взаємодію з кінцевими користувачами. Це включає веб-портали, мобільні додатки, інформаційні кіоски та інші інтерфейси, через які громадяни, бізнес та працівники державних органів взаємодіють з платформою. Ефективність

презентаційного рівня значною мірою визначається якістю користувацького досвіду (UX) та доступністю інтерфейсів для різних категорій користувачів, включаючи осіб з інвалідністю.

Наскрізним компонентом архітектури є рівень безпеки, що охоплює всі інші рівні та включає механізми захисту інформації, управління доступом, моніторингу інцидентів безпеки, забезпечення цілісності та конфіденційності даних. Безпека цифрових платформ публічного управління має розглядатися як комплексна система, що включає організаційні, технічні, криптографічні та правові механізми захисту.

Технологічні стандарти та протоколи функціонування платформ.
Ефективне функціонування цифрових платформ у публічному управлінні значною мірою залежить від дотримання технологічних стандартів та протоколів, що забезпечують узгоджену роботу всіх компонентів архітектури.

	WHAT	HOW	WHERE	WHO	WHEN	WHY	
SCOPE CONTEXTS	Inventory Identification  Inventory Types	Process Identification  Process Types	Network Identification  Network Types	Organization Identification  Organization Types	Timing Identification  Timing Types	Motivation Identification  Motivation Types	STRATEGISTS AS THEORISTS
BUSINESS CONCEPTS	Inventory Definition  Business Entity Business Relationship	Process Definition  Business Transform Business Input	Network Definition  Business Location Business Connection	Organization Definition  Business Role Business Work	Timing Definition  Business Cycle Business Moment	Motivation Definition  Business End Business Means	EXECUTIVE LEADERS AS OWNERS
SYSTEM LOGIC	Inventory Representation  System Entity System Relationship	Process Representation  System Transform System Input	Network Representation  System Location System Connection	Organization Representation  System Role System Work	Timing Representation  System Cycle System Moment	Motivation Representation  System End System Means	ARCHITECTS AS DESIGNERS
TECHNOLOGY PHYSICS	Inventory Specification  Technology Entity Technology Relationship	Process Specification  Technology Transform Technology Input	Network Specification  Technology Location Technology Connection	Organization Specification  Technology Role Technology Work	Timing Specification  Technology Cycle Technology Moment	Motivation Specification  Technology End Technology Means	ENGINEERS AS BUILDERS
COMPONENT ASSEMBLIES	Inventory Configuration  Component Entity Component Relationship	Process Configuration  Component Transform Component Input	Network Configuration  Component Location Component Connection	Organization Configuration  Component Role Component Work	Timing Configuration  Component Cycle Component Moment	Motivation Configuration  Component End Component Means	TECHNICIANS AS IMPLEMENTERS
OPERATIONS CLASSES	Inventory Instantiation  Operations Entity Operations Relationship	Process Instantiation  Operations Transform Operations Input	Network Instantiation  Operations Location Operations Connection	Organization Instantiation  Operations Role Operations Work	Timing Instantiation  Operations Cycle Operations Moment	Motivation Instantiation  Operations End Operations Means	WORKERS AS PARTICIPANTS
	INVENTORY SETS	PROCESS TRANSFORMATIONS	NETWORK NODES	ORGANIZATION GROUPS	TIMING PERIODS	MOTIVATION REASONS	

Рис. 2.1. Технологічні стандарти та протоколи функціонування платформ

Базовим елементом стандартизації у сфері цифрових платформ публічного управління є архітектурні фреймворки, що визначають загальні

принципи побудови інформаційних систем. Найбільш поширеними у світовій практиці є:

- TOGAF (The Open Group Architecture Framework) – відкритий стандарт архітектури підприємства, що надає методологію та набір інструментів для розробки архітектури інформаційних систем;
- Zachman Framework – онтологічна структура, що дозволяє класифікувати та організувати артефакти архітектури за різними аспектами;
- FEA (Federal Enterprise Architecture) – архітектурний фреймворк, розроблений урядом США для стандартизації федеральних ІТ-систем;
- EIF (European Interoperability Framework) – європейська рамкова модель, що визначає принципи інтероперабельності для систем електронного урядування.

		WHAT	HOW	WHERE	WHO	WHEN	WHY	
1	SCOPE CONTEXTS							STRATEGISTS AS THEORISTS
2	BUSINESS CONCEPTS							EXECUTIVE LEADERS AS OWNERS
3	SYSTEM LOGIC							ARCHITECTS AS DESIGNERS
4	TECHNOLOGY PHYSICS							ENGINEERS AS BUILDERS
5	COMPONENT ASSEMBLIES							TECHNICIANS AS IMPLEMENTERS
6	OPERATIONS CLASSES							WORKERS AS PARTICIPANTS
		INVENTORY SETS	PROCESS TRANSFORMATIONS	NETWORK NODES	ORGANIZATION GROUPS	TIMING PERIODS	MOTIVATION REASONS	

Рис. 2.2. Архітектурні фреймворки, що визначають загальні принципи побудови інформаційних систем

Zachman Framework – це одна з найвідоміших методологічних моделей для опису архітектури підприємства (Enterprise Architecture). Її розробив John Zachman у 1987 році.

Основна ідея полягає в тому, що будь-яку складну організацію можна описати з різних точок зору та за різними аспектами. Сам фреймворк не є методикою впровадження чи управління проєктами – це класифікаційна матриця, яка допомагає систематизувати всю інформацію про організацію.

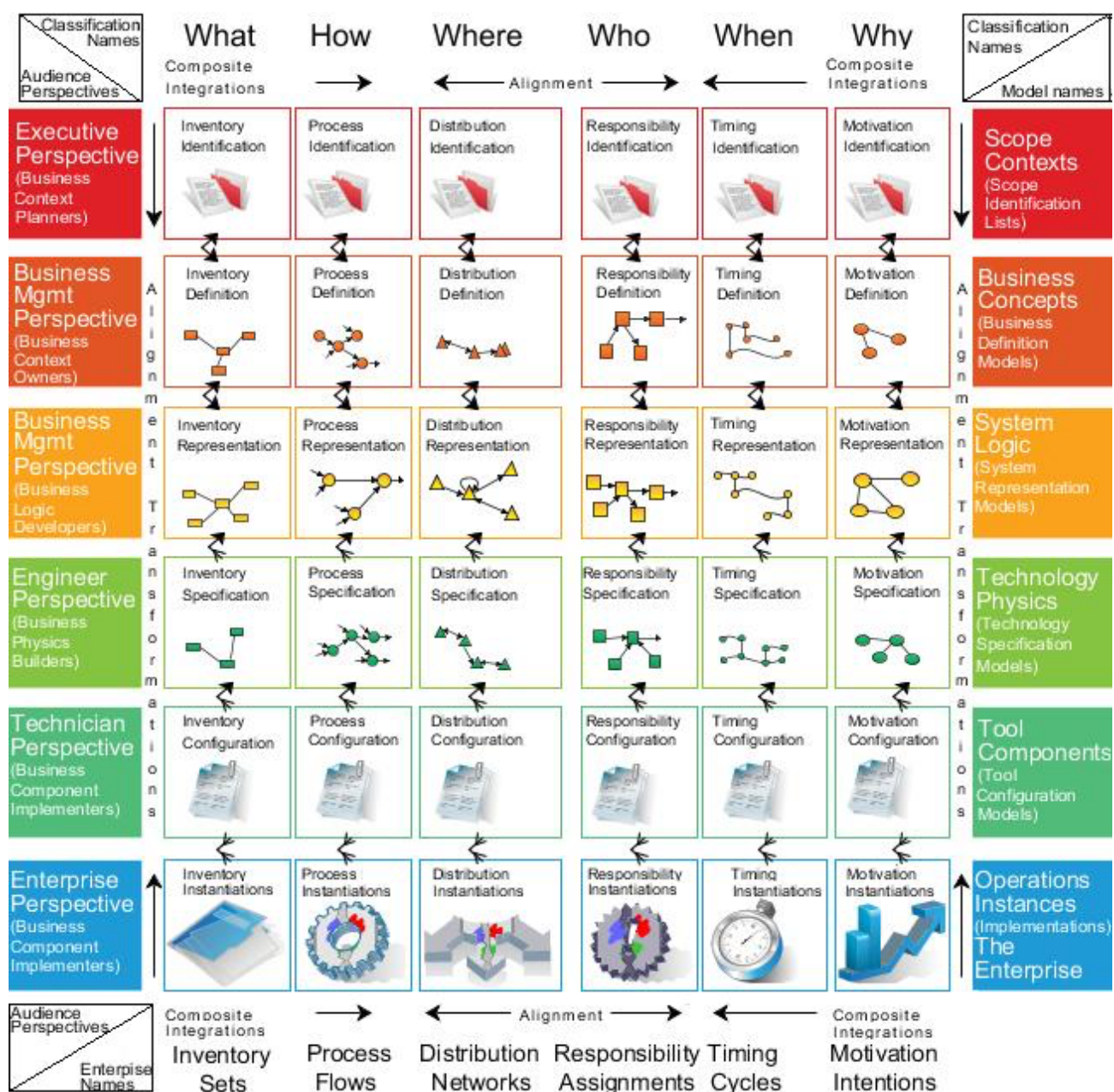


Рис. 2.3. Структура Zachman Framework

Матриця має 6 рядків × 6 стовпців.

Табл. 2.1.

Стовпці відповідають на шість фундаментальних запитань:

Запитання	Що описує
Що (What)	Дані, інформаційні ресурси
Як (How)	Бізнес-процеси
Де (Where)	Локації, мережі, інфраструктура
Хто (Who)	Люди, організаційна структура
Коли (When)	Час, події, бізнес-цикли
Чому (Why)	Цілі, стратегія, правила

Табл. 2.2.

Рядки відображають різні рівні деталізації:

Рівень	Перспектива
1	Контекст (керівництво)
2	Бізнес-модель (власник)
3	Системна модель (архітектор)
4	Технологічна модель (розробник)
5	Детальна реалізація (інженер)
6	Працююча система

Приклад.

Якщо розглядати цифрову платформу територіальної громади:

- Що? – реєстри населення, бюджету, земельних ділянок.
- Як? – процедури надання адміністративних послуг.
- Де? – ЦНАП, дата-центр, хмарна інфраструктура.

- Хто? – громадяни, адміністратори, посадові особи.
- Коли? – строки надання послуг, бюджетний цикл.
- Чому? – підвищення якості управління та прозорості.

Переваги:

- системно описує всю організацію;
- усуває прогалини в документації;
- полегшує цифрову трансформацію;
- допомагає узгодити бізнес і ІТ;
- підтримує моделювання складних державних інформаційних систем.

Недоліки:

- не містить покрокової методики впровадження;
- потребує значних ресурсів для повного заповнення;
- є досить складним для невеликих організацій;
- часто використовується разом з іншими архітектурними підходами.

Використання у публічному управлінні,

Для тематики вашої дисертації про цифрові платформи в публічному управлінні Zachman Framework може бути корисним як інструмент проєктування архітектури цифрової екосистеми територіальної громади.

Наприклад:

- What – державні реєстри та набори відкритих даних;
- How – адміністративні процедури й електронні послуги;
- Where – хмарні сервіси, дата-центри, цифрові платформи;
- Who – органи влади, громади, бізнес, громадяни;
- When – життєвий цикл управлінських процесів;
- Why – досягнення цілей цифрової трансформації, прозорості та сталого розвитку територій.

	Why	How	What	Who	Where	When
Contextual	Goal List	Process List	Material List	Organisational Unit & Role List	Geographical Locations List	Event List
Conceptual	Goal Relationship	Process Model	Entity Relationship Model	Organisational Unit & Role Relationship Model	Locations Model	Event Model
Logical	Rules Diagram	Process Diagram	Data Model Diagram	Role Relationship Diagram	Locations Diagram	Event Diagram
Physical	Rules Specification	Process Function Specification	Data Entity Specification	Role Specification	Location Specification	Event Specification
Detailed	Rules Details	Process Details	Data Details	Role Details	Location Details	Event Details

Рис.2.4. Zachman Framework як інструмент проєктування архітектури цифрової екосистеми територіальної громади

Саме тому Zachman Framework часто використовують як концептуальну основу для моделювання архітектури цифрового врядування, інтегрованих інформаційних систем органів влади та платформ електронного урядування.

В Україні процеси стандартизації цифрових платформ публічного управління регулюються низкою нормативних документів, серед яких ключовими є постанова КМУ "Про затвердження Положення про електронну взаємодію електронних інформаційних ресурсів" та наказ Державного агентства з питань електронного урядування "Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади". Ці документи визначають технічні вимоги до форматів даних, протоколів взаємодії та механізмів електронного документообігу.

На транспортному рівні взаємодії основними протоколами, що використовуються в цифрових платформах, є протоколи стеку TCP/IP, зокрема HTTP/HTTPS для взаємодії веб-додатків, SMTP/IMAP/POP3 для електронної пошти, SOAP та REST для міжсистемної взаємодії [6]. При цьому сучасні тенденції передбачають перехід від SOAP до REST API як більш легкого та гнучкого механізму інтеграції.

Для забезпечення захищеного обміну даними в архітектурі цифрових платформ використовуються криптографічні протоколи TLS/SSL, що забезпечують шифрування даних при передачі через відкриті канали зв'язку. В Україні додатково регламентується використання національних стандартів криптографічного захисту, зокрема ДСТУ 4145-2002 для цифрового підпису та ДСТУ 7624:2014 для симетричного шифрування. Ці стандарти є обов'язковими для використання в системах електронного урядування, де циркулює інформація з обмеженим доступом.

Для структурованого обміну даними між компонентами платформи та зовнішніми системами широко використовуються стандарти XML та JSON, що забезпечують платформи-незалежне представлення даних. Важливим аспектом є використання стандартизованих схем даних, що визначають структуру та формат інформації, яка передається між системами. В європейській практиці поширеними є стандарти сімейства EDIFACT та UN/CEFACT, що визначають формати електронного обміну даними, зокрема у сфері електронних закупівель та митної справи.

У сфері електронної ідентифікації та автентифікації ключовими стандартами є OAuth 2.0 та OpenID Connect, що забезпечують механізми делегованої авторизації та єдиного входу до різних систем. В Україні реалізація цих стандартів здійснюється через систему електронної ідентифікації id.gov.ua та інтегровану систему електронної ідентифікації (ICEI).

Особливу увагу у стандартизації цифрових платформ публічного управління приділяють відкритим стандартам, що не мають ліцензійних обмежень та можуть вільно використовуватися різними розробниками. Це дозволяє уникнути залежності від конкретних постачальників технологій та забезпечити технологічну нейтральність платформ [1].

Інтероперабельність та інтеграція цифрових платформ у системі публічного управління

Інтероперабельність – один з ключових аспектів архітектури цифрових платформ у публічному управлінні, що забезпечує здатність різних систем до

взаємодії та обміну даними. За визначенням Європейської рамкової моделі інтероперабельності (EIF), інтероперабельність розглядається на чотирьох рівнях: правовому, організаційному, семантичному та технічному.

Правова інтероперабельність забезпечується через гармонізацію законодавства, що регулює функціонування цифрових платформ та обмін даними між ними. В Україні ключовим законодавчим актом у цій сфері є Закон України "Про електронні довірчі послуги", що визначає правові засади електронної ідентифікації та автентифікації [4]. Також важливу роль відіграє Закон України "Про захист персональних даних", що регулює процеси обробки та обміну персональними даними в інформаційних системах.

Організаційна інтероперабельність передбачає узгодження бізнес-процесів та процедур взаємодії між різними органами публічної влади. Вона забезпечується через формування єдиних регламентів обміну даними, визначення відповідальних осіб та структурних підрозділів, встановлення процедур реагування на запити та інциденти. В Україні координацію цих процесів здійснює Міністерство цифрової трансформації як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації.

Семантична інтероперабельність забезпечує єдине розуміння структури та змісту даних, якими обмінюються різні системи. Ключовим інструментом забезпечення семантичної інтероперабельності є створення єдиних довідників та класифікаторів, онтологій та метаданих [20]. В Україні процеси стандартизації в цій сфері регулюються наказом Міністерства цифрової трансформації "Про затвердження Методики визначення належності бюджетних програм до сфери інформатизації", який визначає єдину термінологію та класифікацію заходів з інформатизації.

Технічна інтероперабельність забезпечується через використання спільних протоколів, форматів та стандартів обміну даними. Основним механізмом технічної інтеграції в архітектурі цифрових платформ є використання API (Application Programming Interface), що визначають способи

взаємодії між компонентами системи [6]. При цьому, сучасні підходи передбачають розробку API-first стратегії, коли інтерфейси взаємодії проєктуються на ранніх етапах розробки системи, що забезпечує гнучкість та масштабованість архітектури.

В Україні технічна інтеграція цифрових платформ публічного управління реалізується через систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта", що базується на естонській платформі X-Road. Ця система забезпечує захищений обмін електронними повідомленнями між державними реєстрами та інформаційними системами органів влади. Станом на 2023 рік до системи "Трембіта" підключено понад 120 державних реєстрів та інформаційних систем, що дозволяє реалізувати принцип "єдиного вікна" при наданні адміністративних послуг та забезпечити реалізацію принципу "digital by default" у діяльності органів публічної влади.

Важливим аспектом інтеграції цифрових платформ є забезпечення транскордонної взаємодії, особливо в контексті європейської інтеграції України. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна має забезпечити сумісність своїх цифрових систем з європейськими, зокрема в рамках програми "Digital Europe". Це передбачає гармонізацію технічних стандартів, форматів даних та механізмів електронної ідентифікації з європейськими регламентами, зокрема eIDAS та GDPR.

Безпекові аспекти архітектури цифрових платформ

Безпека є наскрізним компонентом архітектури цифрових платформ, що охоплює всі рівні від інфраструктурного до презентаційного. Враховуючи критичність інформації, що обробляється у системах публічного управління, безпекові механізми мають особливе значення для забезпечення надійності та довіри до цифрових платформ.

Архітектура безпеки цифрових платформ публічного управління реалізується через модель "глибинного захисту" (Defense in Depth), що передбачає створення кількох рівнів захисту для забезпечення комплексної безпеки системи. Основними компонентами цієї моделі є:

1. Периметровий захист, що включає міжмережеві екрани, системи виявлення та запобігання вторгнень (IDS/IPS), проксі-сервери та інші засоби захисту зовнішніх меж системи. Ці компоненти забезпечують фільтрацію мережевого трафіку та захист від зовнішніх атак.

2. Захист на рівні мережі, що реалізується через сегментацію мережі, створення демілітаризованих зон (DMZ), впровадження віртуальних приватних мереж (VPN) для захищеного віддаленого доступу. Важливим аспектом є впровадження технологій Software-Defined Networking (SDN), що дозволяють динамічно управляти мережевими політиками безпеки [7].

3. Захист на рівні хостів, що включає антивірусний захист, системи контролю цілісності файлів, механізми контролю запуску додатків та інші засоби захисту окремих серверів та робочих станцій.

4. Захист на рівні додатків, що реалізується через впровадження безпечних практик розробки (Security by Design), регулярне тестування на проникнення, аналіз вихідного коду на наявність вразливостей.

5. Захист даних, що включає шифрування даних у стані зберігання та передачі, управління криптографічними ключами, механізми контролю доступу до даних на основі ролей та атрибутів.

Особливу увагу в архітектурі безпеки цифрових платформ приділяють системам ідентифікації, автентифікації та авторизації користувачів. Сучасні підходи передбачають впровадження багатофакторної автентифікації, що поєднує кілька факторів: щось, що користувач знає (пароль), щось, що користувач має (токен, смарт-карта, мобільний пристрій), та щось, чим користувач є (біометричні дані). В Україні реалізація цих механізмів здійснюється через інтегровану систему електронної ідентифікації, що підтримує різні методи автентифікації, включаючи електронний цифровий підпис, BankID, MobileID.

Важливим компонентом безпекової архітектури є системи моніторингу та реагування на інциденти безпеки. Ці системи дозволяють виявляти аномальну активність, спроби несанкціонованого доступу та інші потенційні загрози, а

також забезпечувати оперативне реагування на інциденти. Для забезпечення ефективного моніторингу використовуються системи SIEM (Security Information and Event Management), що агрегують та аналізують події безпеки з різних джерел.

В Україні координацію діяльності із забезпечення кібербезпеки державних інформаційних ресурсів здійснює Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України через Державний центр кіберзахисту. Цей центр забезпечує функціонування системи захищеного доступу державних органів до мережі Інтернет, системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки, а також надає консультативну допомогу органам державної влади з питань кіберзахисту.

Важливим аспектом безпеки цифрових платформ є забезпечення безперервності діяльності та відновлення після збоїв. Це реалізується через створення резервних центрів обробки даних, регулярне резервне копіювання інформації, розробку та тестування планів відновлення після аварій (Disaster Recovery Plans).

Особливе значення для безпеки цифрових платформ має кваліфікація персоналу, відповідального за розробку, впровадження та експлуатацію систем. Це передбачає проведення регулярних навчань та тренінгів з питань інформаційної безпеки, підвищення обізнаності співробітників щодо сучасних кіберзагроз та методів захисту.

В контексті підвищення рівня довіри до цифрових платформ важливим є забезпечення прозорості та підзвітності механізмів безпеки. Це реалізується через проведення незалежних аудитів безпеки, сертифікацію систем відповідно до міжнародних стандартів (ISO 27001, NIST Cybersecurity Framework, COBIT) та публікацію звітів про стан кібербезпеки.

2.2. Штучний інтелект, форсайт та блокчейн-технології як інструменти розвитку цифрових платформ публічного управління

Враховуючи сучасні тренди цифрової трансформації (Квітка, 2020), штучний інтелект (ШІ) є однією з найбільш актуальних і затребуваних цифрових технологій, яка застосовується для вирішення широкого комплексу завдань, пов'язаних з практикою публічного управління. ШІ стає все більш затребуваним як в державному управлінні, так і в практиці організації роботи органів місцевого самоврядування, при розробці і реалізації планів ефективного використання муніципальних ресурсів для забезпечення високої якості життя людей.

Кожен аспект публічного управління вимагає розуміння проблем життєдіяльності людей, їх потреб, моделей внутрішньої міграції, інтересів і, навіть, уподобань. Саме ШІ, який збирає великі дані про жителів громад, в тому числі, з мереж «інтернету речей», може забезпечити прогнозування і ефективність відповідних рішень органів муніципального управління для громад.

Основні проблеми впровадження ШІ в практику публічного управління у широкому сенсі, пов'язані із загальними питаннями впливу цифрових технологій на розвиток всіх сфер суспільства. Для України, де в умовах військової агресії, спостерігається певне відставання у впровадженні ШІ та цифрової економіки, актуальність цифровізації пов'язана з необхідністю вийти на рівень передових країн, які активно проводять цифрову трансформацію

ШІ ще залишається «річчю в собі», нерозгаданою таємницею, яку, між тим, широко використовують у повсякденному житті, у плануванні майбутнього науки та технологій. Пояснити, що таке ШІ намагаються вже понад 70 років, але, поки що, більшість вчених та мислителів виокремлюють або підкреслюють окремі грані цього незвичного явища.

Алан Тьюрінг свого часу задався питанням щодо того чи може машина мислити (Turing, 1950). Проведений ним експеримент дав негативний результат, але спонукав до активної дискусії з питань розробки та

впровадження ІІІ, етичних проблем взаємодії людини з машиною (Brooks, 1999).

Дослідження питань ІІІ переважно зосереджені на використанні у бізнесі та наукових дослідженнях. Разом з тим, останнім часом значна кількість робіт присвячується і проблемам впровадження ІІІ у сферу публічного управління. Ряд дослідників виступають за більш активне впровадження технологій ІІІ в роботу урядів. Так, К. Desouza (2018) виступає за активізацію даного процесу в рамках державно-приватного партнерства із залученням академічної спільноти та пропонує використовувати моделі зрілості ІІІ з метою оцінки досягнутого в державних установах прогресу в даній області.

V. Wang та K. Siau (2018), визнаючи технологічні переваги ІІІ, застерігають держави та бізнес щодо ймовірного зростання безробіття і подальшої соціальної нестабільності, пов'язаних з витісненням багатьох спеціальностей на публічній службі і в корпоративному секторі віртуальними помічниками, а також, з необхідністю опрацювання правових основ регулювання сфери ІІІ, що вимагають широкої соціальної дискусії щодо ступенів свободи ІІІ і меж його впровадження на сучасному етапі розвитку суспільства (, 2018).

D. West, та G. Allen (2018), визнаючи різноманітність і ефективність розробленого на основі ІІІ інструментарію в сфері публічного управління, акцентують увагу на необхідності захисту етичних цінностей і забезпечення належного ступеню відкритості і контролю над ІІІ, що дозволить забезпечувати необхідний рівень юридичної відповідальності за прийняті із застосуванням ІІІ рішення (2018).

Значно далі в своєму аналізі ІІІ йде Т. Walsh (2017). Він прагне окреслити перспективи трансформації політичної, соціальної та економічної підсистем суспільства, порівнюючи перспективи впровадження ІІІ в різні сфери з новим етапом промислової революції, в ході якої Великі дані і потужність їх обробки, а також застосовувані алгоритми стануть ключовим фактором науково-технологічного лідерства.

Серед вітчизняних науковців, де також спостерігається значний сплеск інтересу до тематики запровадження ІІІ у публічне управління, слід відзначити ґрунтовну роботу колективу авторів з Національної академії державного управління при Президентові України за редакцією О. Карпенко. В монографії докладно проаналізовано історію створення та розвитку ІІІ, представлено основні сучасні підходи до визначення поняття, показано шляхи та прогнози подальшого використання ІІІ в різних сферах життєдіяльності суспільства та публічного управління (Цифрове врядування, 2020, с. 94-120).

Дискусії щодо ролі та місця ІІІ у сучасному житті продовжуються і часто відбуваються з діаметрально протилежних позицій. Найбільш адекватною виглядає точка зору згідно якої ІІІ не може бути повторенням чи копією людського розуму, людського інтелекту (Квітка et al, 2021). Спроби рухатись у цьому напрямку приречені на невдачу. Такий підхід, скоріше, треба залишити науковій фантастиці і дивуватись безмежній фантазії талановитих літераторів.

ІІІ є таким же створенням науки, як і машини, електрика, ядерна енергетика і багато чого іншого, без чого неможливо уявити сучасне життя. ІІІ - це технологія, яка активно впроваджується у всі сфери життя, і залишиться технологією, яка буде сприяти життю людини, функціонуванню суспільства і влади, зростанню економіки. Те, що ІІІ ще є мало дослідженим і всі його можливості ще не очевидні, не повинно викликати до нього негативне ставлення або навіть страх. Нова технологія виникла на новій хвилі технологічного розвитку і через 10 років буде такою ж звичною, як електрика. Але вона є і залишиться технологією, яка не зможе стати на місце людини.

Особливістю ІІІ є те, що він може значно швидше і ефективніше людини вирішувати проблеми, з якими стикнулось людство на сучасному етапі розвитку – переходу від інформаційного до цифрового суспільства. Перш за все, це - великі бази даних, розподілені реєстри, швидкісні комунікації у мережі, інтернет речей, нарешті, освоєння космічного простору. Перераховувати можна безліч цифрових феноменів, які вже з'явилися, і які постійно з'являються. Людина - це жива істота. ІІІ - це розроблена технологія і

розглядати їх поєднання з позицій трансгуманізму є глибоко філософським питанням, яке, насправді, не вирішене з давніх часів.

З цієї точки зору, ШІ можна визначити як цифрову технологію, яка використовується людиною в умовах цифрового суспільства для вирішення повсякденних та перспективних завдань науково-технологічного та соціально-економічного прогресу. Основу цієї технології складають можливості цифрової техніки проводити обчислення у багато разів швидше і обробляти значно більшу кількість даних, ніж людина.

На сьогодні існують як негативне, так і позитивне сприйняття ШІ. В різних країнах по-різному, але суспільство неоднозначно сприймає активну боротьбу, яку ведуть корпорації та уряди за переваги у володінні та використанні ШІ. Особливо, коли мова йде про процеси, що регулюють соціальні і політичні відносини. Негативній думці сприяє і те, що перші приклади масштабної алгоритмізації з боку держав були не завжди вдалим, а головне, однозначно свідчили, що будь-яка людина може бути недооцінена і, навіть, постраждати від жорстокого формалізованого впливу ШІ.

На сьогодні такі соціальні сумніви оформлені у вигляді «Декларації про етику і захист даних в штучному інтелекті», яку Комітет міністрів Ради Європи ухвалив 17 березня 2021 року. У документі звучить заклик забезпечити «виконання етичних норм» в разі використання відповідних алгоритмів ШІ (Declaration by the Committee of Ministers, 2021). Відповідні документи було прийнято і на рівні окремих держав, зокрема, у Данії, Китаї, Канаді, Франції (National Strategy, 2019; Notice of the State Council Issuing, 2017; Pan-Canadian Artificial, 2018; Stratégie nationale, 2018). Приділяє цьому питанню значну увагу і ООН (Первоначальний варіант проекту, 2020)

Узагальнено кажучи, у цих документах йдеться про те, що будь-яке створення, розвиток і використання ШІ-систем має в повній мірі поважати права людини і що у людей повинні зберігатися розуміння ШІ-механізмів і контроль за ними. Між тим, сумніви населення можуть поставити під загрозу саму можливість здійснення четвертої промислової революції, тобто, цифрової

трансформації взагалі. Тому владі, бізнесу та громадянському суспільству необхідно будувати новий цифровий світ разом. Тим більше, що впровадження ІІІ в діяльність органів влади не буде простим і зажадає вирішення багатьох технічних, соціально-економічних і правових проблем.

Між тим, ніщо не може зупинити технічний прогрес, багато держав і цифрових корпорацій вкладають значні кошти у розвиток ІІІ, в тому числі, і у сфері публічного управління, хоча ще немає достатнього розуміння, як ефективно вбудувати ІІІ в практику публічного управління і вирішення соціальних питань.

Наслідки застосування ІІІ у житті людства можуть бути порівняні хіба що з ефектом відкриття електрики. В усякому разі, так вважають його апологети, на думку яких, сьогодні ряд країн вже впритул підійшли до порогу, за яким буде якісний прорив. У першу чергу, йдеться про США і Китай.

Втім, інші розвинені країни не відстають. Ще 2020 року з початком пандемії більшість європейських урядів оголосили про програми масштабної державної підтримки ІІІ-досліджень і створення сприятливого екосередовища для ІІІ-стартапів. Існуюче відставання від лідерів вони намагаються компенсувати за рахунок різкого прискорення і об'єднання зусиль у рамках ЄС.

Одночасно з посиленням національної конкуренції, розгортається битва за ІІІ між великими цифровими корпораціями, які зайняли чільне місце у ТОП-10 найдорожчих компаній світу, а свою боротьбу почали раніше за уряди та країни і діють набагато швидше їх.

Німецький Центр громадських інформаційних технологій (ÖFIT) провів дев'ятиступеневе Форсайт-дослідження, у якому визначено чотири варіанти того, як штучний інтелект може бути вбудований в публічне управління (Executive AI 2030, 2019).

Перший. ІІІ широко використовується в усіх областях публічного управління і це призводить до підвищення ефективності останнього. Штучний інтелект сам приймає основні рішення, але існує процедура їхнього перегляду високо компетентним професійним чиновником, який отримав спеціальну

освіту. Усі дані відкриті і уряд має до них повний доступ. Населення підтримує використання ШІ. Головний мінус - це серйозне перевантаження політичних механізмів країни.

Другий. ШІ запроваджують в умовах, коли країна знаходиться в кризі, і потрібно економити. Чиновників скорочують, тим, які залишилися, платять мало. Основні роботи виконують підрядники ззовні. Держслужбовець стає лише користувачем зовнішнього сервісу. Формально ШІ в цьому сценарії не приймає серйозних рішень і дає тільки рекомендації. Але, так як відмову від цієї рекомендації чиновник повинен буде обґрунтувати і нести за це відповідальність, то йому буде простіше погодитися з рішенням машини. У результаті - серйозна економія бюджету, диктат штучного інтелекту і ризики втрати суб'єктності уряду разом з ростом соціального невдоволення.

Третій. У цьому сценарії розвиток і використання штучного інтелекту спрямовані, у першу чергу, на збільшення можливостей держави. ШІ-системи будуються урядом як з огляду на необхідність зростання продуктивності, так і з урахуванням соціального фактору. Залежно від сфери, рішення може приймати як людина, так і машина. Впровадження відбувається поступово. На публічній службі у великій кількості перебувають висококваліфіковані фахівці. Доступ до даних суворо регламентований, але у влади є широкі права. Населення підтримує використання ШІ, оскільки має механізми контролю над його роботою і комунікації з урядом.

Четвертий. У четвертому сценарії передумови для впровадження ШІ існують, але впроваджується він повільно і тільки для вирішення конкретних завдань. Для них вдається забезпечити збір якісних даних і необхідну відомчу взаємодію. У цілому, публічна служба залишається без змін, а рівень використання нею ШІ залишається, як і раніше, дуже невисоким.

Зауважимо, що Форсайт є ефективним методом дослідження майбутнього і визначення критичних технологій, до яких у повній мірі можна віднести ШІ (Квітка, 2018). По різному можна коментувати результати німецького Форсайт-

дослідження, але, в будь-якому разі, вони показують потребу органів публічного управління в більшій або меншій мірі запроваджувати ІІІ.

Хоча Германія є провідною країною ЄС, але все ж претендує на лідерство у боротьбі за цифрові технології у публічному управлінні на європейському просторі Велика Британія.

В Європі попит на державні послуги збільшується, а самі вони серйозно трансформуються. Цьому сприяють демографічні зміни, скорочення державного фінансування, зниження ефективності систем безпеки, що використовувалися раніше, зростаючі очікування від громадян, які вже опанували і використовують цифрові технології. Серед населення і бізнесу зростає попит на прості, доступні в режимі 24/7 та безпечні системи онлайн-послуг з найширшого кола питань, включаючи й послуги органів публічного управління. На цій основі постійно зростає світовий ринок GovTech.

У листопаді 2018 року відбувся Паризький саміт, де вперше зібралось разом все європейське співтовариство GovTech. Офіційною метою саміту було визначити, як нові технології можуть поліпшити державні послуги і демократичні практики. Неофіційна - сприяти формуванню нового ринку, де Європа може затвердити своє лідерство, а держава не втратить контроль над тим, що відбувається (Саммит GovTech, 2018).

Між тим, найбільш активне зростання ринку GovTech відбувається у Великій Британії. На думку авторів доповіді «State of the UK govtech market» (2017), у цієї країні є дивовижна можливість не тільки забезпечити внутрішній ринок GovTech в країні на рівні £20 млрд до 2025 року, але і стати лідером світової цифрової трансформації. Для цього, на думку авторів, є три причини:

- Велика Британія раніше інших, ще в 2010 році, почала цифровізацію уряду і тому має як найбільший досвід в цій сфері, так і суспільну підтримку цифрового розвитку;

- країна вже є лідером FinTech, завдяки чому в ній сформувалася ефективна екосистема кадрів, капіталу і політики, що сприяє зростанню GovTech;

- уряд прагне зробити Велику Британію найкращим місцем у світі для компаній GovTech-бізнесу, підтримуючи їх по всій траєкторії зростання: від місцевого рівня до перетворення їх у великих міжнародних гравців.

Для того, щоб розвивати GovTech-сектор в країні, використовується кілька механізмів. Серед них: трансляція цифрових підходів з центру в регіони, заміна старих ІТ-систем новими і стимуляція практики державних закупівель у малого і середнього бізнесу.

У цій країні відбуваються й інші процеси, які сприяють розвитку GovTech.

1. Цифрова децентралізація. В останні роки темпи цифрової реформи, ініційованої центром, дещо сповільнилися і Уряд зосередився на забезпеченні політичної підтримки розвитку GovTech та передачі цифрових практик на місця, що стало можливим з приходом до влади нової хвилі мерів як частини загального демографічного зсуву в системі публічного управління. Як наслідок, яскраві приклади місцевого GovTech показують Бірмінгем, Манчестер і Брістоль (Digital Birmingham, 2017; Manchester Digital, 2018; Greater Manchester's Tech, 2018; How has Bristol's use of digital technology, 2018). А Ньюкасл і взагалі став центром для GovTech після того, як Hm Revenue and Customs (HMRC) заснував там свою нову цифрову штаб-квартиру (Newcastle's smart future as a living lab (2018).

2. Зміна технології. Оскільки Великобританія була піонером у сфері GovTech, то програмне забезпечення, яке використовують урядові відомства і агентства, вкрай різноманітне, надмірно централізовано, коштує дорого і часто застаріло. Тому уряд налаштований на впровадження нових технологій замість старих. Передбачається, що успішний перехід від локальних рішень до хмарних може заощадити £1 млрд, що становить 25% поточних витрат. Разом з цим, вирішується питання зниження ризиків кібербезпеки (Technology and the future, 2020).

3. Підтримка малих підприємств. До оновлення цифрових систем публічного сектору планується залучати не тільки великі компанії, а й

представників малого та середнього бізнесу, вартість послуг яких, як правило, нижче, а рішення часто більш інноваційні. У 2015 році на це було заплановано 27% бюджету, а у 2020 році цей відсоток збільшився до 33%. Як наслідок, за останні п'ять років частка ТОП-10 постачальників цифрових послуг і аутсорсингу бізнес-процесів скоротилася з 53% до 39%.

4. Реформа держзакупівель. Однією з причин гальмування розвитку GovTech є те, що інвестори і інноватори побоюються тривалих циклів закупівель, які «виснажують» ресурси компанії. Для того, щоб змінити ситуацію було підтримано десятки публічних стартапів, в керівництві яких залучено лідерів з приватного сектора.

Втім, грандіозні плани Великої Британії може змінити Brexit. Для збереження лідерства в сфері GovTech цій державі необхідно зберегти доступ, перш за все, до взаємодії з інститутами ЄС. І це досить складне питання з огляду на те, що в конкурентну боротьбу за ринок GovTech активно включилися інші.

Великі дані у Великому місті.

Досвід Нью Йорка щодо використання GovTech та ІІІ для управління містом показує, що при впровадженні цифрового урядування на місцевому рівні, все більше уваги приділяється використанню великих даних. Муніципалітет збирає та підтримує дані про різноманітну оперативну інформацію, ліцензії, запити на послуги або скарги від громадськості, інвестиції, адміністративні дані про доходи та закупівлі, показники ефективності муніципальних структур, дані опитувань тощо. У місті широко використовуються вбудовані сенсори, соціальні медіа та дані, створені за допомогою краудсорсингу.

Оскільки муніципалітет має у своєму розпорядженні велику кількість даних, саме їх аналіз має величезний потенціал, щоб визначально впливати на публічне управління. Без ІІІ обробка, аналіз та запровадження у практику такої великої бази даних неможлива.

Одним з показових прикладів використання великих даних при впровадженні цифрового урядування на місцевому рівні у Нью-Йорку є муніципальне управління надзвичайними ситуаціями. Головною метою цієї діяльності є підготовка та реагування за допомогою ІІІ на будь які надзвичайні ситуації, які змушують використовувати міські ресурси у нові способи, створюючи нові дані та операційні процеси, які раніше не існували. Доступ до високоякісних даних для відповіді на ці нові питання в умовах швидко змінних обставин і суперечливої або неповної інформації є саме такою ситуацією, яка вимагає залучення ІІІ.

Крім Нью Йорку є й інші міста планети, в яких реалізуються проекти впровадження ІІІ в публічному управлінні.

У рейтингу «ТОП 100» міст, які найбільш ефективно управляють своїми активами та ресурсами, на першому місці знаходиться м. Оденсе (Данія) - невелике місто, яке активно розвивається за допомогою ІІІ. Місто стало кращим за рівнем розвитку розумної парковки; каршерінгу; трафіку громадського транспорту; чистоти енергії; розумного будинку; утилізації відходів; охорони навколишнього середовища; участі громадян; оцифровки уряду; міського планування; освіти; бізнес-екосистем; швидкості інтернету; безпеки використання смартфонів. За рівнем цифрового розвитку і впровадження ІІІ також лідирують: Ставангер (Норвегія), Сінгапур (Сінгапур), Нью-Йорк (США) та Вена (Австрія). За окремими показниками лідерами є й інші міста. Загалом, таких напрямків багато і можна говорити про найбільш поширені вектори використання ІІІ в публічному управлінні.

Перспективні напрямки використання ІІІ.

ІІІ створює численні можливості та вектори використання як у традиційних сферах публічного управління, так і дозволяє створювати новітні послуги для підвищення якості життя громадян на основі цифрових технологій та мережевого управління.

Цифрова трансформація публічного управління поступово охоплює систему державного управління і нерівномірно, але розповсюджується на рівні

місцевого самоврядування. Ці питання все частіше стають предметом наукових досліджень (Квітка et al., 2020).

Виходячи з аналізу міжнародного досвіду та наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, можна виділити певні перспективні напрямки, за якими ІІІ використовується в публічному управлінні.

1. Забезпечення цифрової безпеки.

Значний внесок технологій штучного інтелекту в сфері забезпечення цифрової безпеки суспільства пов'язаний із здатністю ІІІ оперативно аналізувати великі обсяги інформації, усувати збої і помилки в роботі інформаційних систем, тим самим, підвищуючи захищеність системи публічного управління і знижуючи роль людського фактору як фактору уразливості.

2. Використання технологій ІІІ дозволяє управляти величезними обсягами даних, які на регулярній основі збираються в сфері фінансів. Використання ІІІ необхідно для прийняття більш точних управлінських рішень, заснованих на зростаючому обсязі даних в управлінні фінансовою сферою.

3. У сфері охорони здоров'я здатність ІІІ зберігати і обробляти велику кількість даних дозволяє створювати Smart помічників, які не просто можуть виробляти рекомендації для лікарів, але і визначати схильність до захворювань, або виявляти їх на дуже ранніх стадіях.

4. Можливості використання ІІІ в сфері керування транспортними потоками. Технологічна революція в області безпілотного транспорту і необхідність мінімізації ризиків в управлінні все більш масштабними і інтенсивними транспортними потоками змушує керівництво мегаполісів звертатися до можливостей ІІІ, пов'язаних з аналізом і запобіганням виникаючих ризиків у сфері громадського транспорту, визначенням його оптимальних маршрутів і графіків руху.

5. У сфері освіти ІІІ має потенціал перебудови роботи всієї галузі, адаптуючи навчальний процес під кожного конкретного учня і підлаштовуючи порядок вивчення навчальних дисциплін під його індивідуальні здібності.

6. Можливості використання ІІІ в сфері управління демографічною ситуацією і внутрішньою міграцією в великих містах. Управління міграційними потоками, їхній моніторинг і прогнозування стає практично неможливим без аналізу цифрових масивів великих даних. Демографія мегаполісів і регіонів також пов'язана з обробкою та аналізом великих масивів даних, до того ж, розподілених в часі.

7. ІІІ в контрольно-наглядовій діяльності дозволить перебудувати роботу муніципальних органів, змістивши акцент в їх роботі з кількісних показників - виявлених фактів правопорушень та притягнутих до відповідальності осіб і організацій, на профілактичну роботу, яка в зарубіжних країнах показала ефект значного зниження корупції та мінімізації відповідних правопорушень за рахунок більш точного відстеження сприятливих умов для виникнення правопорушень в муніципальній сфері.

Безумовно, це не повний перелік векторів використання ІІІ в публічному управлінні та, в подальшому, дослідження відкриють нові горизонти цифрової трансформації і способи використання цифрових технологій для розвитку громад та їх мешканців.

Поступово приходить усвідомлення того факту, що настає цифрова епоха, одним з найважливіших елементів якої стає розвиток і активне застосування технологій ІІІ та мереж в системі публічного управління, в сфері стратегічного планування та оперативного управління економічним розвитком в ході повномасштабної реалізації в країні «цифрової економіки».

Стрімке накопичення значного обсягу даних в різних областях людської діяльності на початку ХХІ століття стало головним фактором, який визначив розвиток технології ІІІ. Це дає можливість значно збільшити ефективність публічного управління. Що стосується муніципального управління, то перспективи подальшого впровадження ІІІ в управління громадами багато в

чому пов'язані із загальним процесом цифровізації в країні, зокрема, доступом до швидкісного Інтернету в громадах. Зарубіжний досвід показує, що досягнення необхідних показників ефективності в багатьох галузях управління вже зараз багато в чому залежить від використання технологій ІІІ.

Однак, в Україні в ході реалізації політики цифровізації існує ризик того, що впровадження ІІІ в публічне управління стане самоціллю, повторить недоробки в сфері впровадження електронного урядування і буде обмежено лише поверхневими змінами в процесах діяльності органів влади, не змінюючи їхню структуру, моделі взаємодії і, головне, рівень цифрових компетентностей публічних службовців.

Блокчейн-технології в системі публічного управління & Цифрова трансформація суспільства визначає потребу у впровадженні інноваційних цифрових технологій у сферу публічного управління. Однією з таких технологій є блокчейн, який розглядається як перспективний інструмент підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади. Використання блокчейн-технологій у публічному секторі здатне сприяти формуванню нових моделей управління, заснованих на принципах відкритості даних, децентралізації та довіри між учасниками управлінських процесів.

Блокчейн являє собою розподілену цифрову базу даних, у якій інформація зберігається у вигляді послідовності блоків, що пов'язані між собою криптографічними методами. Особливістю цієї технології є те, що всі записи в системі зберігаються одночасно на великій кількості вузлів мережі, що забезпечує їхню незмінність і захищеність від несанкціонованого втручання. Саме ця властивість робить блокчейн привабливим інструментом для використання в публічному управлінні, де важливими є питання достовірності інформації, прозорості процедур та запобігання корупційним ризикам.

У контексті публічного управління блокчейн може застосовуватися для модернізації різних адміністративних процесів. Одним із найбільш перспективних напрямів є використання цієї технології для ведення державних

реєстрів. Традиційні централізовані реєстри часто стикаються з проблемами фрагментації даних, недостатнього рівня захисту інформації та складності інтеграції між різними інформаційними системами. Використання блокчейн-технології дозволяє створити розподілену систему зберігання даних, у якій кожна зміна запису фіксується у вигляді незмінного цифрового сліду. Це підвищує рівень довіри до державних реєстрів та забезпечує прозорість управлінських процедур.

Іншим внапрямом застосування блокчейну є цифрове голосування та інші форми цифрової демократії. Використання цієї технології дозволяє забезпечити високий рівень захисту виборчого процесу, оскільки кожен голос фіксується у системі як окремий криптографічно захищений запис. Завдяки цьому зменшується ризик фальсифікацій та підвищується довіра громадян до результатів виборів. Крім того, блокчейн може використовуватися для реалізації механізмів електронних петицій, громадських консультацій та інших форм участі громадян у процесах публічного управління.

Важливим аспектом використання блокчейн-технологій є також підвищення прозорості бюджетного процесу та державних закупівель. Завдяки використанню розподілених реєстрів можна забезпечити відкритий доступ до інформації про використання бюджетних коштів, що сприяє посиленню громадського контролю та зниженню корупційних ризиків. У таких системах кожна фінансова операція фіксується у блокчейні, що робить неможливим її приховування або зміну без відома інших учасників мережі. Подібні рішення можуть використовуватися також для контролю за реалізацією державних програм, управління грантовими коштами та моніторингу виконання публічних контрактів.

Перспективним напрямом застосування блокчейну є також управління земельними ресурсами та кадастровими системами. У багатьох країнах проблема недостовірності даних про право власності на землю або нерухомість залишається актуальною. Використання технології блокчейн дозволяє створити надійну систему реєстрації прав власності, у якій усі транзакції з майном

фіксуються у вигляді незмінних записів. Це сприяє зменшенню ризику рейдерських захоплень, підвищує рівень правової визначеності та спрощує процедури реєстрації майнових прав.

Слід зазначити, що впровадження блокчейн-технологій у публічному управлінні має не лише технологічний, а й інституційний вимір. Для ефективного використання цієї технології необхідно створити відповідну нормативно-правову базу, забезпечити стандартизацію інформаційних систем та сформувати належний рівень цифрової компетентності державних службовців. Крім того, важливим є питання інтеграції блокчейн-рішень із уже існуючими системами цифрового врядування та державними реєстрами.

Важливо також враховувати соціальний аспект впровадження блокчейн-технологій у публічному секторі. Зростання прозорості управлінських процесів сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та формуванню нових механізмів взаємодії між владою і суспільством. У цьому контексті блокчейн може розглядатися як один із інструментів зміцнення демократичних практик та розвитку ережевого відкритого врядування.

Разом з тим, застосування блокчейну у публічному секторі пов'язане з низкою викликів. Серед них можна виділити складність масштабування таких систем, значні витрати на впровадження та підтримку інфраструктури, а також необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Окрім того, впровадження блокчейн-рішень потребує координації між різними державними інституціями, що може ускладнювати процес їх реалізації. Необхідно також враховувати питання енергоспоживання деяких типів блокчейн-мереж та пошуку більш ефективних технологічних рішень для державного сектору.

Незважаючи на зазначені труднощі, світовий досвід свідчить про значний потенціал використання блокчейн-технологій у системі публічного управління. У багатьох країнах ця технологія вже застосовується для управління державними реєстрами, забезпечення прозорості земельних кадастрів, організації електронного голосування та контролю за державними фінансами.

Такі практики демонструють, що блокчейн може стати важливим інструментом формування нової моделі цифрового врядування, орієнтованої на підвищення ефективності державного управління та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Перспективні дослідницькі напрямки проведення форсайтів у сфері публічного управління в європейських країнах. З початком цифрової трансформації на початку 21 століття в країнах Західної Європи активізувалася робота з прогнозування у сфері публічного управління, як на національному, так і регіональному рівнях. На відміну від практики попередніх періодів, орієнтованої на розробку кількісних параметрів і жорстких траєкторій розвитку, сучасне прогнозування носить менш детермінований характер і базується на новому, більш гнучкому методі «Форсайт». Головною особливістю нового підходу є не складання списку конкретних дій і технологій, а виявлення напрямків майбутнього розвитку і їх механізмів, міждисциплінарний підхід і багатоваріантність сценаріїв, комплексний аналіз технологічних і ринкових перспектив, їх соціально-економічних наслідків. Як правило, результати прогностичної діяльності урядових і наукових організацій знаходяться у вільному доступі, служать основою рекомендацій для органів публічного управління (державних, регіональних, муніципальних) при аналізі довгострокових стратегій розвитку територій на основі визначення соціальних і технологічних ризиків розвитку (Квітка, 2016).

Проведення Форсайта також є приводом для публічних дебатів з питань узгодження інтересів різних соціальних і політичних сил, в першу чергу бізнесу та органів влади. Як показує європейський досвід останніх 10 років основні проблеми, які зачіпаються в прогностичних матеріалах (в основному орієнтованих на 30-50-річний горизонт) пов'язані із забезпеченням сталого розвитку та життєдіяльності людини.

«Форсайт» (Foresight) почали активно використовувати уряди США, Великобританії, Німеччини, Японії та Австралії ще в 90-і роки 20 століття. В даний час ця методика взята на озброєння більш ніж в 40 країнах - не тільки в

Західній Європі, США та Японії, а й в ряді країн Латинської Америки, в Китаї, Південній Кореї, а також міжнародними організаціями. У 21 ст. саме у Європі Форсайт вперше почав практикуватися на регіональному та місцевому рівнях. У Великобританії, Німеччини, Угорщини, Франції, Іспанії форсайт пропагує уряд, в Швеції, Італії та Португалії його ініціатором є ділові кола. Найбільш широке поширення цей метод отримав у Великобританії, досвід якої в даний час використовують багато країн (Квітка, 2018).

Особливістю Форсайта як методу прогностичного аналізу є виявлення не конкретних технологій, а напрямів розвитку та їх механізмів, міждисциплінарний підхід і багатоваріантність сценаріїв. Тому практично для всіх проектів характерна відсутність жорстких кількісних орієнтирів. Основною тенденцією є перехід від технологічно орієнтованих проектів до проектів, що включають три складові частини: технологічний напрямок, ринок, соціальні наслідки.

Незважаючи на національні відмінності в підходах до Форсайту, можна виділити кілька основних принципів цього нового методу у європейській практиці. Форсайт може переслідувати наступні цілі: оцінка розвитку конкретного науково-технічного напрямку (передбачає розробку «технологічної карти»); оцінка перспектив сфери науки і технологій (розподіл ресурсів на наукові проекти); оцінка перспектив науково-технічного розвитку в соціально-економічному контексті (прийняття стратегічних рішень на макрорівні) (Квітка, 2019).

Поряд з національними в Західній Європі розробляються і загальноєвропейські пріоритети проведення Форсайтів. На основі аналізу проведення на початку 2000-х Форсайтів в окремих країнах експерти ЄС склали список з найбільш значущих для європейських країн перспективних дослідницьких напрямків: урбанізація, інфраструктура, розвиток відсталих регіонів; цифровізація системи охорони здоров'я; енергетика; «когнітивні» науки (або нейронауки); «SMART» системи; зміни у сфері управління та послуг; біотехнологія; цифрова безпека; якість життя; захист довкілля;

створення суспільства та економіки «знань»; виснаження природних ресурсів; демографія і старіння населення; розширення ЄС; нові технології в обробній промисловості; глобалізація; військові технології; транспорт; нові матеріали; нові технології в харчовій промисловості; біохімія; добробут населення.

Більшість з них можна віднести до сфери публічного управління. Останнім часом особливу увагу експерти приділяють розвитку нового міждисциплінарного науково-технічного напрямку - «когнітивні» науки і «SMART» системи, що включають природні та штучні системи обробки інформації – навчання, аналіз, прийняття рішень, комунікації. Форсайт-проекти в даній області були підготовлені у Великобританії, Німеччині, Данії, а також різними експертними комітетами ЄС (Kvitka et al, 2020).

2.3. Інтеграція цифрових платформ України до єдиного цифрового ринку ЄС

Цифрова трансформація публічного управління в Україні відбувається в умовах одночасної дії кількох взаємопов'язаних процесів: технологічної модернізації держави, розвитку цифрових платформ, адаптації національного законодавства до права Європейського Союзу та поглиблення європейської інтеграції. За таких умов питання інтеграції українських цифрових платформ до єдиного цифрового ринку ЄС набуває не лише технологічного або економічного, а й виразного публічно-управлінського змісту. Йдеться про поступове формування такого інституційного, нормативного та інформаційного середовища, у межах якого українські цифрові сервіси, державні інформаційні ресурси, платформи взаємодії влади, бізнесу і громадянського суспільства зможуть функціонувати відповідно до принципів та правил європейського цифрового простору.

Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу доцільно розглядати як складну багаторівневу систему правових норм, цифрової інфраструктури, технічних стандартів та інституційних механізмів, спрямованих на усунення бар'єрів для транскордонного надання цифрових послуг, обігу даних і функціонування цифрового бізнесу. Його розвиток поступово змінює сам характер європейської інтеграції. Якщо традиційна модель єдиного ринку була зосереджена передусім на вільному русі товарів, послуг, капіталу та осіб, то сучасна цифрова модель доповнює ці свободи можливістю транскордонного використання цифрової ідентичності, електронних документів, цифрових сервісів, інформаційних ресурсів та платформених механізмів взаємодії.

Для України інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС має особливе стратегічне значення. Вона безпосередньо пов'язана з євроінтеграційним курсом держави, модернізацією публічного управління, розвитком цифрової економіки та забезпеченням інституційної сумісності української системи цифрового врядування з європейською. У звіті про виконання Угоди про асоціацію за 2025 рік інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС

прямо пов'язується з розвитком електронних комунікацій, гігабітної інфраструктури, 5G та цифрової стійкості; водночас у матеріалах щодо політики розширення ЄС для України визначено необхідність подальшого наближення національного законодавства до Digital Services Act та Digital Markets Act (Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration, 2025, 2026).

З позицій публічного управління особливо важливо, що європейська цифрова інтеграція не зводиться до запозичення окремих технологій. Її зміст полягає у поступовому переході до спільної регуляторної логіки, заснованої на захисті основоположних прав людини, прозорості платформ, відповідальності цифрових посередників, інтероперабельності публічних інформаційних систем, безпечному використанні даних та створенні конкурентного цифрового середовища (European Parliament & Council of the European Union, 2022b). Відповідно інтеграція українських цифрових платформ має розглядатися як комплексний процес інституційної конвергенції, що передбачає одночасні зміни у законодавстві, організації діяльності органів публічної влади, архітектурі державних інформаційних систем та механізмах взаємодії держави з приватними цифровими платформами.

Аналіз вимог ЄС щодо функціонування цифрових платформ Європейська модель регулювання цифрових платформ протягом останніх років зазнала суттєвих змін. Від переважно фрагментарного регулювання окремих аспектів електронної комерції Європейський Союз перейшов до формування комплексної цифрової нормативної екосистеми. Центральне місце у цій системі посідають Регламент (ЄС) 2022/2065 про єдиний ринок цифрових послуг – Digital Services Act, або DSA, та регулювання цифрових ринків на основі Digital Markets Act. DSA встановлює гармонізовані правила для посередницьких цифрових послуг у межах внутрішнього ринку ЄС, тоді як DMA спрямований на забезпечення справедливості й конкурентності цифрових ринків та регулювання діяльності платформ, що мають статус «контролерів доступу» – gatekeepers (European Parliament & Council of the European Union, 2022a)

Важливо підкреслити, що європейський підхід не передбачає однакового обсягу регуляторних обов'язків для всіх цифрових суб'єктів. DSA побудований на принципі пропорційності та диференціації вимог залежно від характеру посередницької послуги, ролі платформи та масштабу її суспільного впливу. Особливий режим встановлено для дуже великих онлайн-платформ і дуже великих онлайн-пошукових систем, які мають понад 45 млн середньомісячних активних користувачів у ЄС. Саме до таких суб'єктів застосовуються посилені вимоги щодо оцінювання та зменшення системних ризиків, прозорості й публічного нагляду (European Commission, n.d.).

Для українських цифрових платформ це означає необхідність відмови від спрощеного уявлення про інтеграцію до європейського ринку як про отримання технічного доступу до користувачів ЄС. Вихід цифрової платформи у європейський простір передбачає її включення до системи нормативної відповідальності. Платформа повинна бути спроможною ідентифікувати власний правовий статус, визначити характер цифрових послуг, які вона надає, створити процедури реагування на незаконний контент або незаконну діяльність, забезпечити прозорість рішень щодо модерації та належний захист прав користувачів.

Одним із базових принципів DSA є посилення відповідальності цифрових посередників без перетворення їх на універсальні органи попередньої цензури. Європейська модель спрямована на створення процедурно визначених механізмів повідомлення про незаконний контент та реагування на нього. Це означає, що цифрова платформа повинна мати зрозумілі й доступні інструменти повідомлення, належним чином опрацьовувати отриману інформацію та забезпечувати передбачуваність власної політики модерації. За оцінкою Європейської Комісії, DSA суттєво посилив механізми видалення незаконного контенту та захисту основоположних прав користувачів онлайн (European Commission, n.d.).

Особливе значення має вимога прозорості. У традиційній моделі цифрового регулювання внутрішні алгоритми та процедури платформ значною

мірою залишалися сферою корпоративної автономії. Європейський підхід поступово змінює цю ситуацію. Від платформ очікується більш чітке інформування користувачів про умови надання послуг, правила модерації, обмеження контенту та окремі аспекти функціонування рекомендаційних систем. Таким чином, прозорість стає не факультативною характеристикою «відповідального бізнесу», а складовою інституційної підзвітності цифрової платформи.

Окремий блок вимог пов'язаний із цифровою рекламою. Європейська модель виходить із того, що користувач повинен розуміти рекламний характер інформації та мати достатню прозорість щодо рекламної комунікації. Для українських платформ, які орієнтуються на транскордонне надання послуг, це вимагає перегляду рекламних моделей, процедур профілювання та використання персональних даних. Особливої уваги потребує захист неповнолітніх та обмеження практик, здатних створювати непрозорий маніпулятивний вплив.

Ще більш складні вимоги стосуються системних ризиків великих платформ. Йдеться про ризики поширення незаконного контенту, негативного впливу на основоположні права, демократичні процеси, громадську безпеку та інші суспільно значущі сфери. Для України ця проблематика має особливе значення в умовах війни, інформаційної агресії, поширення дезінформації та використання цифрових платформ як інструментів гібридного впливу. Європейська модель регулювання платформ створює важливе методологічне підґрунтя для переходу від реактивного блокування окремих інформаційних загроз до системного управління цифровими ризиками.

Поряд із DSA важливим елементом європейської регуляторної системи є Digital Markets Act. Якщо DSA переважно спрямований на формування безпечного і відповідального цифрового середовища, то DMA вирішує проблему структурної концентрації цифрових ринків. Його об'єктом є великі цифрові платформи, здатні виступати своєрідними «вузькими місцями» між бізнесом і кінцевими користувачами. Європейська Комісія визначає gatekeepers

саме як платформи, що мають значний вплив на внутрішній ринок та виконують важливу посередницьку роль між великою кількістю бізнес-користувачів і споживачів (European Commission, n.d.).

Для української системи публічного управління досвід DMA має значення не лише в контексті майбутньої адаптації законодавства. Він демонструє принципово нове розуміння ролі цифрових платформ у суспільстві. Велика платформа перестає розглядатися виключно як приватний бізнес. За умови набуття нею системної посередницької ролі її рішення можуть безпосередньо впливати на конкуренцію, доступ підприємців до споживачів, використання даних та структуру цифрового ринку. Отже, виникає об'єктивна необхідність публічного регулювання такої платформеної влади.

У цьому контексті перспективною для України є розробка системи класифікації цифрових платформ за рівнем суспільного та економічного впливу. Необхідно розрізняти невеликі спеціалізовані цифрові сервіси, регіональні платформи, національні цифрові екосистеми та системно значущі платформи. Для кожної групи має формуватися пропорційний рівень регуляторних вимог. Механічне поширення однакових зобов'язань на всі цифрові платформи може створити надмірний адміністративний тиск на український цифровий бізнес, тоді як відсутність спеціальних вимог до великих платформ здатна сприяти концентрації цифрової влади.

Вимоги ЄС щодо цифрових платформ доцільно розглядати у більш широкому контексті європейського цифрового асquis. Функціонування платформ пов'язане з режимами захисту персональних даних, управління даними, штучного інтелекту, кібербезпеки, електронної ідентифікації та інтероперабельності. Тому інтеграція України до єдиного цифрового ринку не може бути забезпечена прийняттям одного «закону про цифрові платформи». Необхідна комплексна адаптація системи публічного регулювання цифрового середовища.

Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами у сфері цифрових послуг

Гармонізація українського законодавства у сфері цифрових послуг є одним із найбільш складних напрямів європейської інтеграції. Складність полягає у високій динаміці самого європейського цифрового законодавства. Україна адаптує власну нормативну систему не до статичної моделі, а до правового середовища, яке швидко змінюється під впливом технологічного розвитку, нових цифрових ризиків та трансформації європейської цифрової політики.

На рівні стратегічних документів орієнтація на гармонізацію цифрової політики та законодавства з вимогами ЄС була закріплена в Україні ще в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. У документі прямо визначалась необхідність гармонізації політик і законодавства з вимогами ЄС у питаннях розвитку цифрової економіки та інновацій. Закон України «Про електронні комунікації», у свою чергу, сформував правові й організаційні основи державної політики у сфері електронних комунікацій (Кабінет Міністрів України, 2018); Верховна Рада України, 2020). (

Проте сучасний етап європейської інтеграції потребує переходу від загальної орієнтації на європейські принципи до детального секторального наближення законодавства. У матеріалах Європейської Комісії щодо допомоги Україні прямо зазначено необхідність подальшого наближення до *acquis* ЄС у цифровому секторі в межах переговорного розділу 10. Європейські оцінки 2025 року також вказують на необхідність подальшого узгодження українського законодавства з DSA та DMA (European Commission, 2025).

Першим напрямом гармонізації має стати формування чіткого понятійного апарату. Українське законодавство потребує системного визначення категорій цифрової платформи, онлайн-платформи, посередницької цифрової послуги, бізнес-користувача платформи, системно значущої платформи та інших понять, необхідних для побудови сучасної системи регулювання. При цьому просте буквальне перенесення термінів DSA і DMA без урахування структури українського права може створити нормативні

колізії. Тому необхідною є функціональна адаптація європейських категорій до національної системи публічного управління.

Другим напрямом є створення прозорих процедур взаємодії платформ із користувачами та органами публічної влади. На законодавчому рівні мають бути визначені мінімальні вимоги до правил користування платформою, процедур повідомлення про незаконний контент, оскарження рішень платформи, прозорості модерації та звітності. Особливо важливо забезпечити баланс між необхідністю протидії незаконній діяльності та захистом свободи вираження поглядів.

Для України це питання є надзвичайно складним через воєнний контекст. Протидія російській дезінформації, інформаційним операціям та цифровим загрозам є об'єктивною функцією держави. Водночас європейська інтеграція вимагає, щоб відповідні механізми мали чіткі правові підстави, були пропорційними та передбачали належні процедурні гарантії. Саме платформена модель регулювання може сприяти формуванню більш збалансованої системи, в якій держава визначає нормативні правила та здійснює нагляд, а платформи впроваджують прозорі процедури управління цифровими ризиками.

Третім напрямом є гармонізація механізмів державного нагляду. Європейська система передбачає інституційно визначені механізми нагляду за виконанням цифрових правил. Для України принципово важливо уникнути фрагментації повноважень між великою кількістю органів, коли питання цифрових платформ одночасно потрапляють до сфер компетенції органів, відповідальних за цифрову трансформацію, електронні комунікації, захист конкуренції, персональні дані, кібербезпеку, медіа та захист прав споживачів.

Доцільним є формування міжвідомчого механізму координації політики у сфері цифрових платформ. Його завданням має бути не створення ще одного органу публічної влади, а забезпечення функціональної взаємодії чинних інституцій. Цифрова платформа за своєю природою є міжсекторальним об'єктом регулювання, тому традиційна відомча модель управління не завжди спроможна адекватно реагувати на платформені ризики.

Четвертим напрямом гармонізації має стати забезпечення відповідності державних цифрових платформ європейським принципам інтероперабельності. У 2024 році набув чинності Interoperable Europe Act – Регламент (ЄС) 2024/903, спрямований на високий рівень інтероперабельності публічного сектору в ЄС. Він створює правову рамку для співпраці публічних адміністрацій та функціонування публічних послуг через територіальні, секторальні й організаційні межі (European Parliament & Council of the European Union, 2024a).

Для України це означає, що розвиток державних цифрових платформ має орієнтуватися не лише на внутрішню інтеграцію реєстрів та інформаційних систем. Уже на етапі проєктування необхідно враховувати перспективу транскордонної сумісності. Архітектура українських платформ повинна забезпечувати можливість використання спільних технічних специфікацій, семантичну сумісність даних, стандартизовані інтерфейси та належний рівень інформаційної безпеки.

У цьому аспекті особливого значення набуває принцип «інтероперабельність за задумом». Його практичний зміст полягає в тому, що сумісність не повинна додаватися до цифрової платформи після її створення. Вона має бути закладена в архітектуру системи на початковому етапі. Для українського публічного управління це потребує зміни підходів до технічних завдань, державних закупівель цифрових рішень та оцінювання цифрових проєктів.

П'ятим напрямом є гармонізація систем електронної ідентифікації та довірчих послуг. Транскордонне функціонування цифрової платформи неможливе без механізму надійного встановлення особи користувача та юридичного визнання цифрових дій. Європейський розвиток електронної ідентифікації та технічних правил її реалізації створює передумови для нового рівня транскордонних цифрових послуг. Актуальні імплементаційні правила ЄС щодо застосування Регламенту eIDAS продовжують деталізувати технічну та організаційну рамку електронної ідентифікації (European Parliament & Council of the European Union, 2024b).

Таким чином, гармонізація українського законодавства має відбуватися за принципом комплексності. Адаптація DSA без урахування правил захисту даних та кібербезпеки буде неповною. Наближення до DMA без модернізації конкурентної політики не забезпечить належного результату. Розвиток транскордонних державних платформ без інтероперабельності та електронної ідентифікації залишатиметься технологічно обмеженим. Саме тому інтеграцію до єдиного цифрового ринку необхідно розглядати як окремий комплексний напрям державної цифрової політики.

Механізми транскордонної взаємодії цифрових платформ

Транскордонна взаємодія є однією з визначальних характеристик єдиного цифрового ринку ЄС. Її сутність полягає у створенні умов, за яких користувач, бізнес або орган публічної влади може отримувати цифрові послуги та здійснювати юридично значущу цифрову взаємодію незалежно від національних кордонів. Для України розвиток таких механізмів має стратегічне значення, оскільки мільйони українських громадян та значна кількість українських підприємств уже включені до європейського соціально-економічного простору.

У публічно-управлінському вимірі транскордонна платформена взаємодія повинна базуватися на кількох взаємопов'язаних механізмах. Першим є технічна інтероперабельність. Інформаційні системи мають бути спроможними встановлювати захищений цифровий зв'язок та обмінюватися структурованими даними. Однак технічної сумісності недостатньо. Якщо дві платформи передають одна одній інформацію, але по-різному трактують зміст відповідних даних, фактична взаємодія залишається обмеженою.

Тому другим механізмом є семантична інтероперабельність. Вона передбачає узгоджене розуміння інформації різними цифровими системами. Для України це потребує розвитку національних базових реєстрів, класифікаторів, словників даних і моделей метаданих із урахуванням європейських підходів. У перспективі цифрова платформа органу публічної влади повинна не просто «відправити файл» європейській системі, а передати

структуровані дані, які можуть бути автоматично опрацьовані та правильно інтерпретовані.

Третім механізмом є організаційна інтероперабельність. Вона визначає, які органи та установи відповідають за конкретні процеси транскордонної взаємодії, хто має право запитувати інформацію, у які строки надається відповідь та яким чином здійснюється контроль. Досвід ЄС, закріплений у Interoperable Europe Act, виходить із необхідності забезпечити функціонування публічних послуг через територіальні, секторальні й організаційні межі

Четвертим механізмом є правова інтероперабельність. Українські та європейські цифрові системи можуть бути технічно сумісними, однак обмін даними залишатиметься неможливим за відсутності належних правових підстав. Необхідно визначити мету обміну, категорії даних, права суб'єктів, строки зберігання інформації та механізми відповідальності. Саме правова сумісність є однією з найскладніших складових цифрової інтеграції (European Parliament & Council of the European Union, 2024a).

З урахуванням зазначеного доцільно запропонувати чотирирівневу модель транскордонної взаємодії українських цифрових платформ із цифровою екосистемою ЄС: правовий рівень – організаційний рівень – семантичний рівень – технічний рівень. Її принциповою особливістю має бути взаємозалежність усіх компонентів. Відсутність одного рівня знижує ефективність усієї системи транскордонної взаємодії.

Практичними сферами застосування такої моделі можуть бути цифрові адміністративні послуги, освіта, соціальний захист, підприємницька діяльність, електронні документи, реєстраційні процедури та інші напрями, в яких громадяни й бізнес здійснюють транскордонну взаємодію. Особливо актуальним це є для українських громадян, які тимчасово перебувають у державах ЄС. Цифрова інтеграція повинна поступово забезпечити перехід від ручного підтвердження великої кількості документів до захищеної міжплатформної взаємодії.

Важливу роль у розвитку транскордонної взаємодії відіграє участь України у європейських цифрових програмах. Європейська підтримка цифрової трансформації України охоплює питання цифрової інфраструктури, стійкості та інтеграції до європейського цифрового середовища; політика ЄС щодо України також визначає цифрову трансформацію серед напрямів підтримки та інвестицій (European Commission, 2022).

На рівні публічного управління доцільно створити постійний механізм оцінювання транскордонної готовності українських цифрових платформ. Для кожної системно важливої державної платформи може визначатися рівень її правової, організаційної, семантичної та технічної сумісності з європейським цифровим середовищем. Така оцінка дозволить перейти від загальних декларацій про цифрову євроінтеграцію до вимірюваного процесу модернізації конкретних цифрових систем.

Пропонується визначати чотири рівні транскордонної зрілості цифрової платформи: ізольований, коли платформа функціонує виключно в національному цифровому середовищі; адаптаційний, коли здійснюється приведення нормативних та технічних характеристик до європейських вимог; інтероперабельний, коли платформа спроможна до стандартизованого обміну даними; інтегрований, коли забезпечується повноцінна транскордонна цифрова послуга або платформена взаємодія.

Використання такої моделі може мати практичне значення для державного управління цифровою трансформацією. Вона дозволяє визначати пріоритетність фінансування цифрових проєктів, оцінювати результативність євроінтеграційних заходів та формувати дорожні карти модернізації окремих платформ.

Перспективи та виклики інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС

Інтеграція цифрових платформ України до єдиного цифрового ринку ЄС створює значні можливості для модернізації системи публічного управління та розвитку національної цифрової економіки. Водночас цей процес супроводжується комплексом інституційних, правових, технологічних та

соціально-економічних викликів. Їх ігнорування може призвести до ситуації формальної нормативної адаптації без фактичної цифрової інтеграції.

Однією з головних перспектив є підвищення якості публічних цифрових послуг. Європейські вимоги щодо інтероперабельності, електронної ідентифікації та захисту користувачів створюють стимули для модернізації українських державних платформ. У цьому контексті європейська інтеграція може виконувати роль зовнішнього інституційного каталізатора, що прискорює перехід від фрагментованої цифровізації окремих органів до побудови цілісної платформеної екосистеми публічного управління.

Другою перспективою є розширення можливостей українського бізнесу. Включення до європейського цифрового середовища потенційно зменшує транзакційні бар'єри для українських підприємств, створює передумови для транскордонного надання цифрових послуг та розширює доступ до європейських користувачів. Особливе значення це має для малих і середніх підприємств, які завдяки платформеним моделям можуть здійснювати міжнародну діяльність без створення масштабної фізичної інфраструктури за кордоном.

Водночас саме для малого та середнього бізнесу адаптація до європейських цифрових правил може стати серйозним викликом. Виконання вимог щодо захисту даних, прозорості, кібербезпеки та внутрішніх процедур потребує фінансових і кадрових ресурсів. Тому державна політика не повинна обмежуватися встановленням нових вимог. Необхідні методична підтримка, типові моделі відповідності, консультаційні механізми та цифрові інструменти самооцінювання для українських платформ.

Третьою перспективою є розвиток цифрової взаємодії громадянського суспільства з органами публічної влади. Європейські принципи прозорості платформ та захисту основоположних прав можуть сприяти вдосконаленню українських механізмів електронної демократії. Цифрові платформи громадської участі повинні поступово переходити від функції одностороннього збору звернень до забезпечення повноцінної цифрової взаємодії, у межах якої

громадяни та інститути громадянського суспільства отримують можливість брати участь у формуванні, обговоренні й оцінюванні публічної політики.

Важливою перспективою є також посилення інституційної стійкості України. Досвід повномасштабної війни показав критичне значення цифрових державних сервісів та інформаційних систем для безперервності функціонування публічної влади. Інтеграція з європейським цифровим середовищем створює можливості для впровадження більш високих стандартів цифрової стійкості, кібербезпеки та управління ризиками. Європейські документи щодо підтримки України прямо наголошують на тому, що електронне врядування має бути опорою стійкої цифрової трансформації, а умови війни вимагають особливої уваги до цифрової стійкості держави (European Commission, 2025).

Однак одним із найбільших викликів залишається нормативна динаміка ЄС. Європейська цифрова політика швидко розвивається. DSA і DMA вже формують нові режими відповідальності та конкуренції, Interoperable Europe Act створив рамку інтероперабельності публічного сектору, а цифрові правила продовжують деталізуватися на рівні імплементаційних актів. Для України це означає необхідність створення системи постійного моніторингу цифрового асquis, а не періодичного перегляду законодавства.

У межах системи публічного управління доцільно запровадити механізм регуляторного сканування європейського цифрового простору. Його функція має полягати в постійному аналізі нових регламентів, імплементаційних актів, стандартів та практики Європейської Комісії з подальшим оцінюванням їх потенційного впливу на українські цифрові платформи. Результатом такого сканування повинні бути регулярні карти нормативних розривів між українським та європейським цифровим регулюванням.

Другим системним викликом є інституційна фрагментація. Цифрова трансформація традиційно перетинає компетенції багатьох органів публічної влади. Без належної координації існує ризик дублювання функцій, суперечливого регулювання та формування несумісних цифрових рішень. Тому

інтеграція до єдиного цифрового ринку потребує розвитку горизонтальних механізмів публічного управління, міжвідомчих команд та спільних цифрових архітектур.

Третім викликом є технічна спадщина. Частина державних інформаційних систем створювалася в різні періоди, на основі різних технологій та без урахування перспективи транскордонної інтероперабельності. Їх модернізація потребуватиме значних ресурсів. При цьому повна одночасна заміна всіх систем є практично неможливою. Доцільним є поетапний підхід, заснований на визначенні критичних платформ та поступовому створенні інтеграційного шару між існуючими інформаційними ресурсами.

Четвертий виклик пов'язаний із кадровою спроможністю органів публічної влади. Інтеграція цифрових платформ потребує фахівців, які одночасно розуміють право ЄС, публічне управління, архітектуру даних, цифрові технології та управління проектами. Традиційний поділ на «юристів», «управлінців» та «ІТ-фахівців» не повною мірою відповідає потребам платформеної держави. Необхідно формувати міждисциплінарні компетентності цифрового публічного управління.

П'ятим викликом є забезпечення цифрового суверенітету та недопущення нових форм технологічної залежності. Інтеграція до єдиного цифрового ринку не повинна означати втрату Україною здатності управляти критично важливими державними цифровими ресурсами. Навпаки, європейська інтеграція має використовуватися для формування більш стійкої, безпечної та технологічно диверсифікованої цифрової інфраструктури.

З огляду на це доцільно запропонувати стратегічну модель інтеграції цифрових платформ України до єдиного цифрового ринку ЄС, що включає п'ять взаємопов'язаних напрямів: нормативну гармонізацію; інституційну координацію; транскордонну інтероперабельність; розвиток цифрової спроможності органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства; забезпечення цифрової стійкості й суверенітету.

Принциповою особливістю такої моделі має бути орієнтація не на формальне «виконання вимог ЄС», а на поступове включення української цифрової екосистеми до європейського платформеного простору. Критерієм результативності повинна виступати не лише кількість прийнятих нормативно-правових актів, а фактична здатність українських цифрових платформ забезпечувати безпечну, юридично визначену та технічно сумісну транскордонну взаємодію. Таким чином, інтеграція цифрових платформ України до єдиного цифрового ринку ЄС є комплексним процесом трансформації системи публічного управління. Вона охоплює адаптацію законодавства до європейського цифрового асquis, модернізацію інституційних механізмів регулювання, забезпечення інтероперабельності державних цифрових систем та формування нових моделей взаємодії публічної влади, бізнесу і громадянського суспільства. Аналіз вимог DSA і DMA свідчить про поступовий перехід Європейського Союзу до моделі відповідальної платформізації, у межах якої цифрові платформи розглядаються одночасно як технологічні інфраструктури, економічні посередники та суб'єкти, діяльність яких здатна створювати значний суспільний вплив (European Commission, 2022).

Для України адаптація до такої моделі відкриває можливості модернізації цифрового врядування, розвитку транскордонних публічних послуг, розширення доступу українського бізнесу до європейського цифрового простору та посилення цифрової участі громадянського суспільства. Водночас реалізація цих можливостей потребує системного управлінського підходу, заснованого на поєднанні правової гармонізації, інституційної координації, технічної й семантичної інтероперабельності, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення цифрової стійкості. У цьому контексті інтеграція цифрових платформ має розглядатися як самостійни

Висновки до розділу 2.

У другому розділі дисертаційного дослідження досліджено механізми та інструменти використання цифрових платформ у публічному управлінні, визначено архітектурні й інституційні засади їх функціонування, обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу до впровадження платформених рішень у територіальних громадах та розкрито можливості штучного інтелекту, форсайту і блокчейн-технологій як інструментів розвитку цифрових платформ. Зазначені напрями відповідають структурі підрозділів 2.1–2.3 дисертації.

Проведене дослідження дозволило встановити, що цифрова платформа у сфері публічного управління є складною багаторівневою системою, функціонування якої забезпечується взаємодією технологічних, інформаційних, сервісних, організаційних та інституційних компонентів. Архітектуру цифрової платформи доцільно розглядати не лише як сукупність програмних і технічних засобів, а як структуровану основу цифрової екосистеми публічного управління. Базовими елементами такої архітектури є цифрова інфраструктура, інформаційні ресурси та дані, інтеграційні механізми, цифрові сервіси, інтерфейси взаємодії з користувачами, аналітичні інструменти та система управління платформою. Саме багаторівневий характер архітектури визначено у підрозділі 2.1 як основу функціонування єдиної екосистеми цифрового врядування.

Встановлено, що ключовою умовою функціонування цифрових платформ є інтероперабельність інформаційних систем та можливість керованого обміну даними між органами публічної влади. В умовах відомчої фрагментації інформаційних ресурсів створення нових цифрових сервісів без інтеграції реєстрів і систем призводить до дублювання даних, збільшення адміністративних витрат та ускладнення взаємодії користувачів із державою. Тому розвиток платформеної архітектури повинен ґрунтуватися на принципах сумісності цифрових систем, стандартизації даних, використання програмних інтерфейсів, єдиних механізмів цифрової ідентифікації та забезпечення інформаційної безпеки.

Обґрунтовано, що інституційна архітектура цифрової платформи має не менше значення, ніж її технологічна структура. Функціонування платформених рішень потребує чіткого визначення суб'єкта управління платформою, власників і розпорядників даних, операторів цифрової інфраструктури, постачальників сервісів та користувачів. Невизначеність ролей і відповідальності створює ризики фрагментації управління, дублювання повноважень і зниження довіри до цифрових сервісів. У зв'язку з цим доведено необхідність переходу від відомчої моделі управління інформаційними системами до координаційної моделі управління цифровими екосистемами.

Визначено, що перспективною архітектурною моделлю для публічного управління є модульна платформена архітектура, за якої окремі цифрові компоненти та сервіси можуть розвиватися відносно автономно, але взаємодіють на основі спільних стандартів і протоколів. Такий підхід забезпечує масштабованість цифрових платформ, можливість їх поступової модернізації та інтеграції нових технологій без повної перебудови інформаційної системи. Особливого значення це набуває для України, де вже функціонує значна кількість державних і місцевих інформаційних ресурсів, які мають різний технологічний рівень та інституційну належність.

Дослідження впровадження цифрових платформ у територіальних громадах дозволило обґрунтувати доцільність використання проектного підходу як одного з основних механізмів управління цифровою трансформацією територій. Цифровізація громади не повинна здійснюватися шляхом хаотичного придбання окремих програмних продуктів або впровадження не пов'язаних між собою цифрових сервісів. Вона потребує визначення конкретної суспільної проблеми, формування мети цифрового проєкту, ідентифікації заінтересованих сторін, оцінювання ресурсів, визначення очікуваних результатів і показників їх досягнення. У дисертації проєктний підхід безпосередньо визначено одним із базових напрямів формування цифрових громад.

Встановлено, що проєктний підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку територіальної громади з конкретними цифровими рішеннями. Відправною точкою цифрового проєкту має бути не вибір технології, а визначення потреб території та її жителів. Відповідно, цифрова платформа повинна створюватися або модернізуватися для вирішення конкретних завдань: підвищення доступності публічних послуг, підтримки підприємництва, управління інфраструктурою, залучення громадян, координації проєктів розвитку, моніторингу ресурсів або підвищення інвестиційної привабливості громади.

Обґрунтовано необхідність формування портфеля цифрових проєктів територіальної громади. Такий портфель повинен забезпечувати взаємозв'язок окремих цифрових ініціатив і не допускати створення ізольованих інформаційних систем. Доцільно передбачати єдині вимоги до цифрової ідентифікації, обміну даними, кібербезпеки, архітектури програмних інтерфейсів і повторного використання цифрових компонентів. Це дозволяє поступово формувати цифрову екосистему громади, у межах якої нові сервіси інтегруються з уже наявною цифровою інфраструктурою.

Встановлено, що важливою умовою успішної реалізації цифрових проєктів є інституційна спроможність територіальних громад. Дефіцит цифрових компетентностей, недостатність фінансових ресурсів і обмежені можливості утримання складної цифрової інфраструктури можуть посилювати цифрову нерівність між громадами. Тому перспективним напрямом визначено розвиток міжмуніципальної цифрової кооперації, спільне використання платформених рішень, залучення регіональних цифрових центрів компетентностей, партнерство з університетами, бізнесом і громадськими організаціями. Європейська орієнтація цифровізації громад та інтеграція українських систем із відповідними європейськими механізмами також розглядаються у тексті розділу як чинник підвищення якості й доступності публічного управління на місцевому рівні.

За результатами дослідження можливостей використання штучного інтелекту встановлено, що ШІ стає одним із найбільш перспективних інструментів розвитку цифрових платформ публічного управління. Його потенціал пов'язаний із можливістю автоматизованого аналізу великих масивів даних, виявлення закономірностей і аномалій, прогнозування соціально-економічних процесів, оптимізації використання ресурсів та підтримки прийняття управлінських рішень. У тексті дисертації особливу увагу приділено застосуванню ШІ в державному управлінні та діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема для аналізу потреб населення і планування використання муніципальних ресурсів.

Водночас доведено, що використання штучного інтелекту в публічному управлінні потребує дотримання принципів правомірності, прозорості, пояснюваності та людського контролю. Алгоритмічні системи повинні виконувати функцію підтримки управлінського рішення, але не підміняти суб'єкта публічної відповідальності. Особливої уваги потребують якість даних, ризики алгоритмічної упередженості, захист персональної інформації та можливість перевірки результатів автоматизованого аналізу. Отже, перспективним є формування моделі алгоритмічно підтримуваного публічного управління, у якій технологічні можливості ШІ поєднуються з персоніфікованою відповідальністю посадових осіб.

Обґрунтовано значення форсайт-досліджень як інструменту стратегічного розвитку цифрових платформ. В умовах високої динаміки технологічних змін традиційне планування, засноване переважно на екстраполяції попередніх тенденцій, не забезпечує достатньої готовності органів влади до появи нових технологій і суспільних ризиків. Форсайт дозволяє формувати альтернативні сценарії цифрового розвитку, виявляти перспективні технологічні напрями, залучати експертні спільноти та визначати довгострокові пріоритети модернізації публічного управління. У дисертації форсайт визначено складовою нового інструментарію підтримки стратегічного планування територій і розвитку цифрового врядування.

Встановлено, що форсайт доцільно інтегрувати безпосередньо у платформене середовище публічного управління. Цифрові платформи можуть забезпечувати збір експертних оцінок, проведення цифрових опитувань, аналіз трендів, формування сценаріїв і постійне оновлення прогностичної інформації. Таким чином, форсайт трансформується з періодичного дослідницького заходу на постійно діючий механізм стратегічного спостереження та прогнозування, що особливо важливо для управління цифровою трансформацією територіальних громад і регіонів.

Дослідження блокчейн-технологій дозволило встановити їх потенціал для підвищення прозорості, простежуваності та захищеності окремих процесів публічного управління. Розподілений реєстр може бути доцільним у тих випадках, коли в управлінському процесі беруть участь декілька незалежних суб'єктів, між якими необхідно забезпечити узгодженість записів і контроль незмінності інформації. Перспективними напрямками є реєстрові операції, простежуваність використання публічних ресурсів, фіксація окремих процедур цифрової демократії та автоматизація формалізованих дій за допомогою смарт-контрактів. Використання блокчейну визначено в дисертації як один із напрямів формування нового інструментарію цифрового публічного управління.

Разом із тим доведено недоцільність технологічно детермінованого підходу до впровадження блокчейну. Його використання має визначатися конкретною управлінською проблемою та порівнянням із традиційними базами даних. Якщо процес має єдиного довіреного адміністратора і не потребує розподіленої верифікації, застосування блокчейну може створювати зайву технологічну складність. Тому запропоновано виходити з принципу функціональної доцільності цифрової технології, відповідно до якого ІІІ, блокчейн, аналітичні системи та інші інструменти інтегруються в цифрову платформу лише за умови їх здатності підвищити якість конкретного управлінського процесу.

Таким чином, у другому розділі обґрунтовано, що ефективність використання цифрових платформ у публічному управлінні визначається не окремою технологією, а узгодженістю платформеної архітектури, інституційних механізмів, проєктного управління та сучасного цифрового інструментарію. Архітектура забезпечує технологічну й інформаційну цілісність платформи; інституційні механізми визначають ролі та відповідальність учасників; проєктний підхід пов'язує цифрові рішення з реальними потребами територіальних громад; штучний інтелект розширює аналітичні та прогностичні можливості; форсайт забезпечує стратегічну орієнтацію цифрового розвитку; блокчейн створює додаткові можливості для прозорості та простежуваності розподілених управлінських процесів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що перспективна цифрова платформа публічного управління повинна формуватися як модульна, інтероперабельна, керована та технологічно адаптивна цифрова екосистема, здатна інтегрувати дані, сервіси й сучасні цифрові технології відповідно до конкретних суспільних та управлінських завдань. Саме поєднання платформеної архітектури, проєктної логіки цифрової трансформації та відповідального використання штучного інтелекту, форсайту і блокчейн-технологій створює механізм переходу від фрагментарної цифровізації до системної платформізації публічного управління та формує основу для дослідження впливу цифрових платформ на соціально-економічний розвиток територій України у третьому розділі дисертації.

РОЗДІЛ 3

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Цифрові платформи як чинник соціально-економічного розвитку територій та регіонів в Україні.

Сучасний етап цифрової трансформації суспільства характеризується зміною не лише технологічних засобів здійснення економічної та управлінської діяльності, а й самої логіки організації соціально-економічних процесів. Поширення цифрових платформ формує нові механізми взаємодії між органами публічної влади, суб'єктами господарювання, громадянським суспільством і населенням, створюючи передумови для переходу від фрагментарної цифровізації окремих функцій до платформеної моделі розвитку територій. За таких умов цифрова платформа набуває значення не лише технологічного середовища для здійснення операцій або обміну інформацією, а стає інфраструктурним та організаційним чинником територіального розвитку.

Проблематика впливу цифрових платформ на розвиток територій є особливо актуальною для України. Повномасштабна війна суттєво поглибила територіальні диспропорції, спричинила масштабне переміщення населення та підприємств, руйнування виробничої, транспортної, соціальної й цифрової інфраструктури. Одночасно воєнні умови продемонстрували високу роль цифрових систем у забезпеченні стійкості держави. OECD зазначає, що цифрове надання публічних послуг в Україні виявило значну стійкість після перших порушень, спричинених повномасштабною агресією, а цифрове відновлення охоплює інфраструктуру, державні послуги та цифрову економіку (OECD, 2022).

У структурі дисертаційного дослідження цифрові платформи розглядаються як система алгоритмічно організованої взаємодії значної кількості самостійних учасників у спільному цифровому середовищі. Такий підхід дозволяє пов'язати платформізацію з процесами зниження трансакційних

витрат, розширення інформаційного обміну та формування нових мережевих зв'язків. У попередніх авторських напрацюваннях обґрунтовано, що цифрові платформи спрощують здійснення операцій, формування мереж і обмін інформацією, трансформують бізнес-процеси та створюють можливості для залучення людського і фінансового капіталу, створення робочих місць та підвищення якості послуг.

Виходячи з цього, соціально-економічний вплив цифрових платформ на території доцільно досліджувати значно ширше, ніж традиційний вплив інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація передбачає використання технологій для модернізації певних процесів. Платформізація, натомість, змінює структуру взаємодії між учасниками цих процесів. У межах платформи створюється спільний простір, де орган публічної влади може виступати регулятором, постачальником даних, замовником послуг і координатором розвитку; бізнес – виробником товарів і послуг, інвестором та технологічним партнером; громадські організації – учасниками суспільного контролю й реалізації соціальних проєктів; громадяни – одночасно користувачами, постачальниками інформації та співучасниками процесу вироблення рішень.

Саме ця багатосуб'єктність дозволяє розглядати її як чинник соціально-економічного розвитку територій. Платформа не створює економічне зростання автоматично. Її вплив реалізується через систему проміжних ефектів: зниження витрат взаємодії; підвищення доступності інформації; розширення ринків; прискорення адміністративних процедур; розвиток підприємництва; підвищення прозорості використання публічних ресурсів; активізацію інновацій; формування нових робочих місць і професій; залучення громадян до вирішення питань місцевого розвитку.

Тому в межах даного дослідження пропонується визначати територіальний платформений ефект як сукупність економічних, соціальних та управлінських змін, що виникають унаслідок організації стійкої цифрової взаємодії між суб'єктами розвитку території на основі спільних даних,

цифрових сервісів та алгоритмізованих правил взаємодії. Принципове значення цього поняття полягає в тому, що результативність цифрової платформи оцінюється не за кількістю її технічних функцій, а за змінами у соціально-економічній системі території.

Відповідно, кількість зареєстрованих користувачів, цифрових послуг або наборів даних є важливими, але недостатніми показниками. Для оцінювання територіального платформеного ефекту необхідно визначати, наскільки платформа сприяла створенню нових підприємств, скороченню адміністративних витрат бізнесу, залученню інвестицій, підвищенню доступності соціальних послуг, зменшенню інформаційної асиметрії та формуванню нових партнерських зв'язків.

Сучасний розвиток цифрового врядування підтверджує необхідність саме такого результативно орієнтованого підходу. OECD розглядає цифрові технології як стратегічний чинник не лише підвищення ефективності публічного сектору, а й формування більш ефективної політики, відкритості, прозорості, інноваційності, участі та довіри (OECD, 2025). Отже, цифрові платформи мають оцінюватися з позицій їх здатності створювати публічну цінність та впливати на розвиток конкретної території.

В економічному вимірі одним із головних ефектів платформ є зниження трансакційних витрат. Для підприємця територіальна цифрова платформа може спростити пошук інформації про доступні земельні ділянки, об'єкти комунальної власності, інвестиційні пропозиції, місцеві програми підтримки, закупівлі, адміністративні процедури та потенційних партнерів. У традиційній моделі отримання такої інформації часто потребує взаємодії з різними структурними підрозділами, опрацювання неузгоджених інформаційних ресурсів і значних часових витрат. Платформена модель створює можливість об'єднати відповідні сервіси у спільному цифровому середовищі.

Особливе значення це має для малого та середнього підприємництва. Великі компанії, як правило, мають власні юридичні, аналітичні, маркетингові й адміністративні підрозділи. Малий бізнес значно більш чутливий до вартості

пошуку інформації, складності адміністративних процедур і нестачі консультаційної підтримки. Тому зменшення трансакційних бар'єрів за допомогою цифрових платформ може мати асиметрично більший позитивний вплив саме на малі підприємства.

Україна вже має певні інституційні передумови для розвитку такого підходу. OECD відзначає формування в Україні інституційної системи підтримки цифровізації малих і середніх підприємств на національному та субнаціональному рівнях, зокрема розвиток екосистеми підтримки підприємництва Дія.Бізнес та мережі відповідних центрів (OECD, 2022). У контексті територіального розвитку значення таких платформ полягає не лише у наданні консультацій. Вони можуть стати вузловими елементами регіональних підприємницьких екосистем, які поєднують бізнес, місцеву владу, освітні установи, інвесторів і громадські організації.

Разом із тим загальнонаціональна цифрова платформа не може повністю враховувати економічну специфіку кожної території. Структура господарства Дніпропетровської області суттєво відрізняється від економічного профілю Закарпаття, Чернівецької або Полтавської областей. Промислові регіони мають потребу у цифрових платформах виробничої кооперації, інноваційної модернізації та перепідготовки кадрів. Аграрні території потребують сервісів доступу до аграрних даних, логістики та ринків. Туристичні регіони – інтегрованих платформ туристичних послуг, культурної спадщини й територіального маркетингу.

Отже, важливим принципом державної політики має стати територіальна специфікація платформених рішень. Її зміст полягає у поєднанні загальнонаціональної цифрової інфраструктури зі спеціалізованими платформеними модулями, орієнтованими на структуру економіки, людський капітал та стратегічні пріоритети конкретного регіону або територіальної громади.

Такий підхід не означає створення окремої технологічної платформи в кожній громаді. Навпаки, масове створення ізольованих місцевих

інформаційних систем може посилити цифрову фрагментацію. Доцільною є модульна архітектура, за якої базові компоненти – цифрова ідентифікація, обмін даними, базові реєстри, стандарти безпеки та інтероперабельності – формуються на загальнодержавному рівні, а територіальні органи отримують можливість підключати функціональні модулі відповідно до місцевих потреб.

У попередніх розділах дисертації архітектура цифрової екосистеми територіальної громади пов'язувалася з державними реєстрами, відкритими даними, адміністративними процедурами, електронними послугами, хмарною інфраструктурою та участю органів влади, бізнесу і громадян. Для соціально-економічного розвитку принципово важливо доповнити цю архітектуру функціональними модулями територіальної економіки.

До таких модулів можуть належати цифровий інвестиційний профіль території, каталог місцевого бізнесу, цифрова карта вільних виробничих площ, платформа професійних компетентностей і вакансій, цифровий модуль підтримки релокованих підприємств, сервіс виробничої кооперації, платформа місцевих інноваційних проєктів, модуль грантових можливостей та інструменти електронної взаємодії бізнесу з місцевою владою.

У цьому контексті цифрова платформа поступово перетворюється на цифровий координаційний механізм територіальної економіки. Її функція полягає не у заміні ринкових механізмів адміністративним управлінням, а у зменшенні інформаційної асиметрії між суб'єктами. Орган місцевого самоврядування може володіти інформацією про інвестиційні об'єкти, але не мати прямого контакту з потенційним інвестором. Підприємство може шукати локального постачальника, не знаючи про його наявність у сусідній громаді. Заклад освіти може готувати фахівців за програмами, що недостатньо відповідають новій структурі регіонального ринку праці. Платформена взаємодія дозволяє виявляти та поступово усувати такі інформаційні розриви.

На наш погляд, у системі публічного управління доцільно виокремити координаційну функцію цифрових платформ розвитку територій. Вона полягає у забезпеченні алгоритмічно та інституційно організованого узгодження

інформації, потреб і ресурсів різних суб'єктів територіального розвитку без встановлення між ними традиційних адміністративно-ієрархічних відносин.

Саме ця функція принципово відрізняє платформу від звичайного офіційного вебсайту або інформаційного порталу. Портал переважно забезпечує оприлюднення інформації. Цифрова платформа формує взаємодію. Її учасники не лише отримують інформацію, а здійснюють цифрові дії, передають дані, створюють запити, формують пропозиції, укладають угоди, реалізують проекти та генерують нові цифрові зв'язки.

Важливим напрямом впливу цифрових платформ на соціально-економічний розвиток є стимулювання підприємницької активності. У роботах щодо цифрових платформ ведення бізнесу зазначено, що платформені механізми дозволяють економічним акторам взаємодіяти онлайн, трансформують бізнес-процеси й моделі управління та сприяють залученню людського і фінансового капіталу (Janssen & Estevez, 2013). Цей висновок потребує розвитку саме в контексті регіональної політики.

Традиційна політика підтримки підприємництва на місцевому рівні часто зосереджується на фінансових інструментах: грантах, компенсаціях, пільгових кредитах або частковому відшкодуванні витрат. Однак в умовах платформеної економіки не менш важливим ресурсом стає доступ до мережі взаємодії. Підприємство, включене до цифрової екосистеми постачальників, клієнтів, освітніх установ і публічних інституцій, може отримувати конкурентні переваги навіть без прямої бюджетної підтримки.

Звідси випливає необхідність перегляду змісту публічної політики підтримки бізнесу на рівні територій. Органи публічної влади мають не лише розподіляти ресурси, а й створювати умови для формування цифрових мереж економічної взаємодії. У цьому аспекті цифрова платформа може розглядатися як новий інструмент регіональної економічної політики.

Для оцінювання такого впливу доцільно використовувати показники мережевої активності: кількість активних бізнес-користувачів платформи; частку підприємств, що встановили нові партнерські зв'язки; кількість цифрово

ініційованих коопераційних проєктів; обсяг угод або закупівель, здійснених завдяки платформеній взаємодії; кількість нових підприємств, що скористалися цифровими сервісами підтримки; кількість релокованих підприємств, інтегрованих у місцеві бізнес-мережі.

Окремим напрямом є використання цифрових платформ для залучення інвестицій. Традиційні інвестиційні паспорти регіонів та громад часто мають статичний характер. Інформація у них швидко застаріває, а потенційний інвестор змушений додатково уточнювати дані щодо інфраструктури, земельних ресурсів, трудового потенціалу та адміністративних процедур.

Цифрова інвестиційна платформа території повинна функціонувати як динамічне середовище даних. Інвестиційний об'єкт доцільно пов'язувати з геопросторовою інформацією, транспортною доступністю, енергетичною інфраструктурою, доступними трудовими ресурсами, освітніми закладами та чинними програмами підтримки. У перспективі використання аналітики даних і штучного інтелекту дозволить формувати персоналізовані пропозиції для потенційних інвесторів.

Важливо, що такий підхід змінює роль органу публічної влади. Замість пасивного очікування інвестицій він отримує інструмент активного цифрового позиціонування території. На основі платформених даних можна визначати сильні сторони місцевої економіки, виявляти незаповнені ринкові ніші та цілеспрямовано формувати інвестиційні пропозиції.

У цьому контексті доцільно запровадити поняття платформеної інвестиційної спроможності території, під якою пропонується розуміти здатність органів публічного управління та інших суб'єктів територіального розвитку за допомогою цифрової платформи забезпечувати формування, актуалізацію, аналітичне опрацювання та цільове представлення інформації про ресурси й інвестиційні можливості території.

Іншим важливим напрямом є вплив цифрових платформ на ринок праці та розвиток людського капіталу. В умовах війни Україна зіткнулася зі значними демографічними змінами, внутрішньою та зовнішньою міграцією населення,

дефіцитом кадрів у певних галузях та необхідністю професійної адаптації ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Традиційні механізми статистичного спостереження та адміністративного обліку не завжди дозволяють оперативно виявляти зміни у структурі попиту на компетентності.

Територіальні цифрові платформи можуть створити нову інформаційну основу для управління людським капіталом. Інтеграція даних про вакансії, освітні програми, запити підприємств, програми перепідготовки та структуру професійних компетентностей дозволяє формувати більш динамічну модель регіонального ринку праці (Bonina et al., 2021).

При цьому йдеться не про створення ще одного сайту вакансій. Платформений підхід передбачає участь роботодавців, закладів освіти, органів місцевого самоврядування, служб зайнятості та самих громадян. На основі агрегованих даних органи публічного управління можуть виявляти структурний дефіцит компетентностей та ініціювати коригування регіональних програм професійної освіти.

Таким чином, цифрові платформи створюють передумови для переходу від реактивної до прогностичної політики розвитку людського капіталу. Замість реагування на вже сформований дефіцит кадрів стає можливим прогнозування потреб економіки та завчасне формування відповідних освітніх траєкторій.

Соціальний вимір платформізації територіального розвитку не менш важливий за економічний. Цифрові платформи здатні підвищувати доступність публічних і соціальних послуг, особливо для мешканців віддалених територій та громадян з обмеженою мобільністю. Світовий банк відзначав, що інвестиції України у цифрову спроможність і публічну цифрову інфраструктуру допомогли підтримувати надання базових державних послуг після початку повномасштабного вторгнення (World Bank, 2023).

Український досвід цифрової держави демонструє, що платформа може забезпечувати не лише адміністративну зручність, а й соціальну стійкість. В умовах масового переміщення населення цифрові документи та дистанційний доступ до послуг зменшують залежність громадянина від конкретного

фізичного місця розташування органу влади. Це має безпосередній територіальний ефект, оскільки дозволяє зберігати інституційний зв'язок людини з державою навіть за умов переміщення.

Показовим прикладом є інтеграція програми «Відновлення з цифровою екосистемою Дія». Світовий банк зазначає, що через цифровий механізм громадяни, житло яких пошкоджене або зруйноване, можуть подавати заяви, надавати інформацію про пошкодження та отримувати компенсаційні кошти (World Bank, 2025). Для територіального розвитку принципово важливо, що цифрова платформа в цьому випадку стає частиною механізму відновлення локального житлового середовища та економічної активності.

Не менш важливою є роль цифрових платформ у плануванні та координації відновлення територій. DREAM формує цифрове середовище управління публічними інвестиційними проєктами. Офіційний ресурс визначає публічний інвестиційний проєкт як комплекс заходів, спрямованих на розвиток галузей, секторів економіки або регіонів із використанням публічних коштів (Public Investment Management System DREAM, n.d.a).

З позицій теми дисертаційного дослідження значення DREAM полягає у демонстрації переходу від цифровізації окремої адміністративної процедури до платформеної координації багатьох учасників. Проєкт відновлення передбачає взаємодію органів влади різних рівнів, територіальних громад, фінансових інституцій, донорів, підрядників та громадськості. Цифрова платформа створює спільний інформаційний простір для такої взаємодії (Public Investment Management System DREAM, n.d.b).

Це дозволяє сформулювати висновок про виникнення платформеної моделі управління територіальним відновленням. Її характерною ознакою є перенесення основної управлінської взаємодії між суб'єктами відновлення до спільного цифрового середовища, у якому дані про проєкт, його статус, фінансування та реалізацію стають основою координації управлінських дій.

Платформена модель має особливе значення в умовах обмеженості ресурсів. Для післявоєнного відновлення України необхідно буде одночасно

реалізовувати значну кількість проєктів у різних регіонах. За відсутності спільної цифрової системи зростають ризики дублювання, неузгодженості та непрозорого розподілу ресурсів. Цифрова платформа дозволяє створити єдину інформаційну картину проєктів та підвищити обґрунтованість пріоритетів.

Водночас не слід ототожнювати цифрову прозорість із автоматичною ефективністю. Наявність даних на платформі сама по собі не гарантує належного управлінського рішення. Необхідні інституційна спроможність органів влади, якість вихідних даних, зрозумілі критерії пріоритизації та механізми громадського контролю. Саме тому цифрові платформи мають бути інтегровані у ширшу систему публічного управління розвитком територій.

Важливим напрямом платформізації є розвиток відкритих даних. Дані органів публічної влади можуть створювати економічну і соціальну цінність лише за умови їх практичного використання. Публікація набору даних на державному порталі є початковим етапом. Подальший ефект виникає тоді, коли на основі цих даних бізнес створює сервіси, громадські організації здійснюють моніторинг, дослідники проводять аналіз, а органи влади використовують інформацію для прийняття рішень.

Таким чином, платформа відкритих даних може виконувати функцію інфраструктури вторинного створення публічної цінності. Держава або громада формує та відкриває дані, однак нова суспільна й економічна цінність створюється іншими учасниками цифрової екосистеми (Cordella & Paletti, 2019).

Для територій це відкриває можливості розвитку локальних цифрових сервісів у сферах транспорту, екологічного моніторингу, комунального господарства, містобудування та туризму. Орган місцевого самоврядування не обов'язково повинен самостійно створювати всі цифрові застосунки. Його завданням може бути забезпечення якісних відкритих даних, стандартизованих інтерфейсів та прозорих правил використання інформації.

У цьому аспекті цифрова платформа стає інструментом розвитку місцевої інноваційної екосистеми. Стартапи, ІТ-компанії, університети та громадські

організації отримують ресурс для створення нових рішень. Відповідно, публічне управління переходить від моделі «орган влади як єдиний виробник цифрової послуги» до моделі «орган влади як організатор цифрової екосистеми».

Зазначений підхід відповідає загальній логіці сучасного цифрового врядування, в якій технології розглядаються як стратегічний ресурс підвищення відкритості, інноваційності та участі (OECD, 2019). Водночас для українських територій його реалізація потребує розвитку цифрових компетентностей посадових осіб та зміни організаційної культури місцевого самоврядування.

Окремого аналізу потребує вплив цифрових платформ на просторову нерівність. Поширеною є теза про те, що цифрові технології автоматично зменшують значення географічної відстані. Частково це відповідає дійсності: цифрові сервіси дозволяють дистанційно отримувати послуги, працювати, навчатися та здійснювати підприємницьку діяльність. Проте територіальний ефект цифровізації є нерівномірним.

Регіони та громади, які мають кращу цифрову інфраструктуру, більш високий рівень цифрових компетентностей, активний бізнес і спроможні органи місцевого самоврядування, швидше використовують можливості платформеної економіки. У результаті цифровізація може не лише скорочувати, а й поглиблювати територіальні диспропорції.

Відзначається, що процеси впровадження цифрових платформ посилюють конкуренцію не тільки між суб'єктами бізнесу, а й між регіонами та окремими громадами; території, де платформені механізми отримують більш системну підтримку органів публічного управління, можуть здобути додаткові стимули цифрового розвитку (Mossberger et al., 2022).

На наш погляд, це дозволяє сформулювати поняття платформеної асиметрії територіального розвитку. Під нею пропонується розуміти відмінності у здатності територій створювати, впроваджувати та використовувати цифрові платформи для мобілізації економічних, інформаційних, людських і соціальних ресурсів.

Платформена асиметрія формується під впливом кількох груп чинників. До інфраструктурних належать доступ до широкосмугового Інтернету, надійність електропостачання та цифрова інфраструктура. Інституційні чинники охоплюють спроможність місцевих органів влади управляти цифровими проєктами. Кадрові пов'язані з цифровими компетентностями населення та посадових осіб. Економічні визначають готовність місцевого бізнесу використовувати платформені моделі. Соціальні чинники характеризують рівень довіри та готовність громадян до цифрової взаємодії.

Саме тому державна регіональна політика у сфері цифровізації не повинна базуватися на однаковому наборі заходів для всіх територій. Необхідно оцінювати рівень платформеної зрілості регіонів і громад та формувати диференційовані інструменти підтримки.

Пропонується виділяти чотири рівні платформеної зрілості території. Перший – початковий, коли цифрові ресурси фрагментовані, а взаємодія переважно здійснюється традиційними каналами. Другий – сервісний, за якого територія активно використовує електронні послуги та окремі цифрові системи. Третій – інтеграційний, коли цифрові сервіси, дані та інформаційні ресурси об'єднуються у взаємопов'язану екосистему. Четвертий – платформений, коли цифрове середовище забезпечує постійну багатосуб'єктну взаємодію влади, бізнесу, громадянського суспільства та населення і безпосередньо використовується для управління соціально-економічним розвитком.

Практичне значення такої класифікації полягає у можливості диференціації державної підтримки. Для територій початкового рівня пріоритетними є інфраструктура та базові цифрові компетентності. Для сервісного рівня – інтеграція систем і розвиток відкритих даних. Для інтеграційного – формування платформених механізмів взаємодії. Для платформено зрілих територій – використання штучного інтелекту, прогностичної аналітики та цифрових двійників.

Важливою передумовою розвитку цифрових платформ є цифрова трансформація бізнесу. OECD у спеціальному дослідженні цифрової

трансформації українських малих і середніх підприємств вказує на досягнутий прогрес, але водночас визначає збереження розривів та необхідність подальших політичних заходів підтримки цифровізації МСП (OECD, 2025).

З позицій регіонального розвитку проблема полягає в тому, що підприємство з низьким рівнем цифрової зрілості не може бути повноцінним учасником платформеної екосистеми. Навіть за наявності розвиненої державної платформи бізнес може продовжувати використовувати паперові або неструктуровані процеси, що обмежує автоматизований обмін даними та цифрову кооперацію.

Тому регіональна цифрова політика повинна включати не лише цифровізацію органів влади, а й підтримку цифрової трансформації місцевого бізнесу. Доцільними є програми цифрової діагностики підприємств, ваучери на впровадження цифрових рішень, підтримка хмарних технологій, розвиток цифрових компетентностей підприємців та створення регіональних демонстраційних центрів цифрових технологій.

Окремим суб'єктом платформеного розвитку територій мають стати університети. Вони здатні виконувати функції постачальників компетентностей, аналітичних центрів, розробників цифрових рішень та посередників між публічною владою і бізнесом. У платформеній моделі університет може інтегрувати дані про освітні програми, наукові розробки, лабораторії, експертів та студентські стартапи у цифрову екосистему території.

Це особливо важливо для промислових регіонів України, де модернізація традиційних галузей потребує поєднання цифрових технологій із галузевою експертизою. Регіональна платформа інновацій може забезпечувати пошук технологічних рішень для підприємств, формування спільних дослідницьких проєктів та комерціалізацію університетських розробок.

Не менш значущою є роль громадянського суспільства. У матеріалах дисертаційного дослідження цифрові платформи пов'язуються з розвитком партнерської взаємодії держави, бізнесу та громадськості. Структура самої

дисертації передбачає дослідження інституційних механізмів платформеної взаємодії цих трьох груп суб'єктів.

У контексті соціально-економічного розвитку громадські організації можуть виступати операторами соціальних даних, реалізаторами локальних проєктів, учасниками моніторингу та каналами комунікації з групами населення, які недостатньо представлені у традиційних управлінських процесах. Цифрова платформа дозволяє інтегрувати ці функції у спільну систему територіального розвитку.

Водночас платформізація створює низку ризиків. Першим є цифрова нерівність. Якщо доступ до основних послуг і можливостей переноситься на цифрову платформу, особи з низькими цифровими компетентностями можуть опинитися у менш сприятливому становищі. Тому платформена модель не повинна базуватися на механічному припиненні традиційних каналів взаємодії.

Другим ризиком є концентрація даних. Територіальна цифрова платформа може накопичувати значні масиви інформації про бізнес, населення та місцеву інфраструктуру. Недостатній рівень захисту створює кібербезпекові та приватнісні загрози. В умовах війни ця проблема набуває особливої гостроти.

Третім ризиком є алгоритмічна непрозорість. У міру використання штучного інтелекту для аналізу даних, розподілу ресурсів або пріоритизації проєктів виникає необхідність забезпечення пояснюваності управлінських рішень. Алгоритм не повинен перетворюватися на непрозорого замітника публічної відповідальності.

Четвертим ризиком є платформена залежність від приватних технологічних постачальників. Якщо критично важлива територіальна система повністю залежить від одного розробника або закритої технології, орган публічної влади може втратити реальний контроль над цифровою інфраструктурою. Тому необхідно забезпечувати переносимість даних, відкриті стандарти та належне управління технологічними контрактами.

П'ятим ризиком є формальна платформізація. Орган влади може назвати «цифровою платформою» звичайний інформаційний портал, не створюючи реальних механізмів багатосторонньої взаємодії. У такому випадку технологічна термінологія лише маскує збереження традиційної адміністративної моделі.

Для запобігання цьому доцільно визначити мінімальні ознаки територіальної цифрової платформи розвитку. Вона повинна мати декілька груп незалежних учасників; забезпечувати двосторонню або багатосторонню цифрову взаємодію; використовувати структуровані дані; містити визначені правила взаємодії; забезпечувати цифрові транзакції або управлінські дії; створювати можливість масштабування мережі учасників; мати механізми оцінювання результативності.

Узагальнення проведеного дослідження дозволяє запропонувати механізм платформеного впливу на соціально-економічний розвиток території, який складається з п'яти послідовно пов'язаних компонентів: цифрова інфраструктура – платформена взаємодія – мобілізація територіальних ресурсів – створення публічної та економічної цінності – соціально-економічний результат.

На першому етапі формується базова цифрова інфраструктура: зв'язок, ідентифікація, реєстри, дані, системи обміну та кіберзахист. На другому створюються платформені правила й цифрові сервіси взаємодії. На третьому до платформи залучаються ресурси території – підприємницький, людський, інвестиційний, інформаційний та соціальний потенціал. На четвертому виникають конкретні форми цінності: нові послуги, коопераційні зв'язки, інвестиційні проєкти, соціальні ініціативи та управлінські рішення. П'ятий етап характеризується змінами показників територіального розвитку.

Принципово важливо, що між цими етапами не існує автоматичного причинно-наслідкового переходу. Наявність цифрової інфраструктури не гарантує платформеної взаємодії, а наявність платформи не гарантує соціально-економічного результату. Вирішальне значення має якість публічного

управління, здатність створити інституційні правила, залучити учасників та орієнтувати платформу на конкретні проблеми території.

Саме тому цифрові платформи слід розглядати не як самодостатній технологічний чинник розвитку, а як інституційно керований цифровий каталізатор територіальних змін. Ефект платформи залежить від того, наскільки органи публічного управління здатні інтегрувати її у стратегії регіонального та місцевого розвитку.

На рівні державної політики доцільно забезпечити взаємозв'язок між документами регіонального розвитку та програмами цифрової трансформації. Цифровий компонент не повинен оформлюватися як окремий перелік заходів із придбання техніки та створення інформаційних систем. Для кожної стратегічної цілі розвитку території необхідно визначати, які цифрові дані, платформи та механізми взаємодії можуть сприяти її досягненню.

Наприклад, якщо стратегічною метою є розвиток малого бізнесу, цифровий компонент має включати платформу підприємницької взаємодії, доступ до даних, цифрові консультації та інструменти пошуку партнерів. Якщо пріоритетом є залучення інвестицій – необхідна динамічна інвестиційна платформа. Якщо метою є розвиток людського капіталу – інтеграція даних про ринок праці та освіти. Якщо територія орієнтується на інноваційний розвиток – платформа взаємодії університетів, підприємств і стартапів.

Таким чином, пропонується перейти від принципу «цифровізація території» до принципу «платформене забезпечення цілей територіального розвитку». Перший підхід концентрується на впровадженні технологій. Другий виходить із проблем і цілей території та визначає цифрову платформу як механізм мобілізації ресурсів для їх вирішення.

З огляду на європейську інтеграцію України цей підхід набуває додаткового значення. Європейська Комісія у звіті щодо України за 2024 рік пов'язувала подальший розвиток регіональної політики з необхідністю практичної реалізації стратегічних підходів, належного ресурсного забезпечення та розвитку спроможності територіальних громад і регіонів

(European Commission. 2024). Цифрові платформи можуть стати одним із механізмів забезпечення такої спроможності за умови їх інституційної інтеграції у систему багаторівневого врядування.

Для України перспективним є формування національної рамки платформеного розвитку територій. Вона повинна визначати базові архітектурні принципи, стандарти даних, вимоги інтероперабельності, правила безпеки та показники оцінювання. Водночас регіони і громади мають зберігати можливість формувати спеціалізовані функціональні модулі відповідно до місцевих потреб.

Такий баланс між стандартизацією та територіальною автономією є принципово важливим. Надмірна централізація може призвести до створення універсальних платформ, недостатньо чутливих до місцевої специфіки. Повна децентралізація цифрових рішень створює ризик фрагментації та несумісності систем. Отже, оптимальною є федеративна за архітектурною логікою модель, за якої базова цифрова інфраструктура і стандарти є спільними, а функціональні модулі формуються відповідно до територіальних потреб.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що цифрові платформи поступово перетворюються на один із важливих чинників соціально-економічного розвитку територій та регіонів України. Їх вплив реалізується через зниження трансакційних витрат, розвиток підприємницьких мереж, залучення інвестицій, координацію відновлення, розвиток людського капіталу, підвищення доступності публічних послуг та активізацію взаємодії влади, бізнесу і громадянського суспільства.

Водночас позитивний ефект платформізації не є автоматичним. Він залежить від цифрової та інституційної зрілості території, якості даних, цифрових компетентностей, рівня довіри, архітектурної сумісності інформаційних систем і спроможності органів публічної влади управляти складними цифровими екосистемами. Саме тому розвиток цифрових платформ повинен стати складовою державної регіональної політики та стратегічного управління територіальним розвитком.

Науково значущим результатом проведеного аналізу є обґрунтування понять «територіальний платформений ефект», «координаційна функція цифрової платформи розвитку території», «платформена інвестиційна спроможність території» та «платформена асиметрія територіального розвитку», а також запропонована чотирирівнева модель платформеної зрілості територій і п'ятикомпонентний механізм платформеного впливу на соціально-економічний розвиток.

Отже, цифрова платформа в сучасній системі публічного управління має розглядатися не як черговий інформаційний ресурс, а як інституційно організоване цифрове середовище мобілізації ресурсів території. Перехід до платформеного забезпечення цілей територіального розвитку створює можливість поєднати цифрову трансформацію з реальними економічними й соціальними потребами регіонів та громад України. Саме така логіка є основою подальшого дослідження взаємодії соціально відповідального бізнесу з публічною владою та розроблення інституційної моделі використання цифрових платформ у взаємодії влади, бізнесу і громадянського суспільства, передбаченої структурою дисертації.

3.2. Соціально відповідальний бізнес та цифрові платформи взаємодії з публічною владою.

В умовах глобальної цифрової трансформації соціально-економічних процесів та становлення світової цифрової економіки актуалізувалось питання соціальної відповідальності бізнесу. Сфера бізнесу формується в певному суспільному середовищі, маючи на меті прибуток і цифровий розвиток в інноваційному виробництві та наданні послуг. Навіть з урахуванням погіршення економічного становища, що виникло в результаті повномасштабної агресії Росії, процес становлення бізнесу в Україні відбувається на соціальному тлі економічної нерівності. Можна відзначити гостроту проблеми недовіри людей до кінцевих бенефіціарів прибутку компаній, отриманих у власність сумнівними, з точки зору суспільної моралі, способами та вкрай низьку оцінку з боку підприємців наявних людських ресурсів щодо оплати праці.

Така ситуація постійно провокує соціальну напругу, що потребує уваги та відповідного коригування державної соціальної політики, з огляду чого і набуває особливої актуальності тема соціально-відповідального бізнесу (СВБ). В умовах цифрової перебудови багатьох галузей виробництва і зміни структури зайнятості населення нагальним завданням постає всебічний аналіз стану й характеру соціально-економічних відносин в країні для розуміння механізмів впливу на бізнес громадянського суспільства й держави. Зміна ціннісно-нормативної бази підприємницького загалу пострадянського зразка на цивілізовану бізнес спільноту західного типу актуалізує тему СВБ, як соціально схвалюваного і заохочуваного державою принципу ведення господарської діяльності. Отже, СВБ функціонує як соціальний інститут, покликаний відображати взаємопов'язану цілеспрямовану взаємодію бізнесу, суспільства та держави.

Водночас актуальність проблеми СВБ різко зростає, коли однією з домінуючих тенденцій розбудови ринкового середовища стає масова цифрова реструктуризація підприємств. Глобалізація позбавила українських виробників

захисту від світової конкуренції національними кордонами, вони були змушені або трансформуватися в компанії міжнародного класу, або згорти виробничі потужності та виводити фінансові активи закордон.

Процеси цифровізації бізнесу відбуваються в площині соціальних ризиків, коли в умовах соціально-економічної кризи скорочуються обсяги виробництва та закриваються нестійкі до кризових викликів підприємства, відповідно завдання зниження соціальних ризиків актуалізується, зокрема, в прояві залучення міжнародного досвіду прийняття й розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу. Саме необхідність вивчення й використання вагомого міжнародного досвіду цифрової модернізації економіки з акцентом на соціальній відповідальності та опрацювання концептуально-теоретичного апарату СВБ виступає причиною розробки механізму його імплементації в Україні.

Проблемою залишається й повільний, процес вибору та прийняття цифрового вектору розвитку публічного управління (Квітка et al. 2020) та бізнесу, що потребує передовсім всебічного порівняльного аналізу досвіду імплементації соціально-відповідального спрямування бізнесу в різних країнах в залежності від соціально-культурного та історичного контексту і локальних та регіональних ситуативних умов становлення цифрової економіки.

Практика прийняття бізнесом концепції СВБ в Україні довгий час не мала відповідного відображення в науково-дослідницьких роботах. Одними з перших можна виділити роботи А. Єрмоленка (1994). В 2000-і роки помітним був внесок Г. Алоні (2008) у вивчення соціально-філософського аспекту етики бізнесу в Україні. Економічна ефективність СВБ стала предметом розгляду групи дослідників Університету банківської справи НБУ під керівництвом Г. Хоружого (2009). Як соціально-етичну проблему СВБ відображено в колективній праці українських філософів під керівництвом А. Єрмоленка «Соціальна відповідальність як основна цінність інституалізації сучасного суспільства» (2016). Варто наголосити, що саме з розвитку становлення СВБ в Україні соціальна відповідальність як наукова перспектива набула свого

повноцінного статусу в в роботах О. Безрукової (2015) та колективній монографії за редакції В. Резніка «Формування відповідального суспільства: держава, політичні рухи, бізнес» (2019). Проблематиці публічного управління взаємодією влади та бізнесу присвячено роботи С. Квітки (2013, 2017а; 2017б; 2018).

Моделі соціально відповідального бізнесу (СВБ).

З початком цифрової трансформації суспільства та остаточного розпаду радянської системи капіталізм і соціалізм, отримали новий поштовх до вивчення. Виявилось, що капіталістична система теж не є монолітною в соціально-економічному, політичному та ідеологічному плані. Ініціатором поновлення дискусій про СВБ став французький економіст М. Альбер. У своїй роботі «Капіталізм проти капіталізму» він виділив дві моделі соціальної відповідальності бізнесу в капіталістичній системі: англосаксонську (американську або ліберальну) і рейнську (європейську або неоліберальну).

Ці моделі СВБ є базовими і відрізняються переважно лише рівнем присутності держави. В країнах рейнської моделі (stakeholder model) існує розуміння підприємства як «спільної справи», «людського співтовариства», а в Японії навіть як «виробничої родини». В Німеччині та кількох європейських державах законодавчо закріплене право на участь працівників в управлінні підприємством, обов'язкове медичне страхування, пенсійне регулювання, природоохоронній діяльності підприємств. В Японії навпаки ця практика не має формального закріплення та здійснюється на основі культурних традицій.

В цілому питання державного регулювання СВБ передбачає розробку єдиного юридично обґрунтованого стандарту соціально-відповідальної поведінки бізнес-структур, створює основу для здійснення державного моніторингу та контролю підготовки нефінансової звітності, забезпечує можливість протиставляти нефінансову інформацію та проводити порівняльний аналіз з боку інвесторів та регулюючих органів. У низці країн обов'язковому державному регулюванню підлягають окремі аспекти соціальної активності компаній. В Бельгії, Данії, Фінляндії, Швеції, Греції, Німеччині, Індонезії,

Люксембурзі, Голландії, Малайзії та інших країнах розроблено нормативні акти, які встановлюють обов'язковість регулювання СВБ.

В англосаксонських країнах отримала розповсюдження практика добровільного прийняття зобов'язань у вигляді кодексів компаній і ділових асоціацій, а не законодавчих змін корпоративного управління. Пріоритетним напрямком діяльності компанії в англо-саксонській моделі СВБ є благодійна діяльність. У Сполучених Штатах загальна сума пожертв благодійних організацій дорівнює майже 1,7% ВВП. Однак, у світовій практиці доброчинність посідає малу частку (біля 3%) від загального обсягу соціально-відповідальних програм компаній, в той час як цифровий бізнес всіляко сприяє вирішенню актуальних соціальних проблем, зміцнюючи довіру населення та своїх клієнтів до себе.

Суттєвими відмінностями наведених двох моделей є різні джерела регулювання діяльності підприємств та ідеологія бізнесу, хоча обидві системи існують та діють паралельно. Проте в розвинених країнах найбільші цифрові та промислові підприємства, які досягли певного рівня стабільності бізнесу, дотримуються переважно рейнської моделі соціальної відповідальності бізнесу. За неї бізнес-корпорації дотримуються низки принципів, таких як: прозорість, керованість та стабільність, піклування та надійність рівноправного представника території чи регіону.

Канадська модель СВБ передбачає акцент на удосконаленні якості продукції та безпечності робочих місць, і загалом враховує характерні особливості американських, європейських та австралійських моделей соціальної відповідальності бізнесу.

Дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу дозволяє корпораціям:

- збільшити прибутки, прискорити темпи росту;
- отримати доступ до інвестицій завдяки тому, що при їх розподілі інвестори беруть до уваги показник, який характеризує діяльність компанії у

соціальній та етичних сферах, наприклад в сфері захисту навколишнього середовища;

- покращити свою репутацію, зробити бренд привабливішим;
- підвищити лояльність споживачів до продуктів певної компанії з прийняттям відповідальності перед навколишнім середовищем та інших соціальних аспектів;
- обґрунтувати для споживачів високі ціни продуктів через придбання дорожчих але «відповідальних» товарів;
- залучити та утримати співробітників завдяки відповідності цінностей;
- підвищити якість виробництва продукції;
- скоротити претензії з боку контролюючих органів;
- підвищити ефективність управління ризиками.

Всі ці ефекти сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії та скороченню операційних витрат, ефективності використання електроенергії або продажу перероблених матеріалів. У підсумку такі зусилля призводять до зміцнення ринкових позицій корпорації та зростання прибутку, а кошти, затрачені на реалізацію програм соціальної відповідальності набувають змісту соціальних інвестицій.

Соціальні інвестиції. Концепція соціальних інвестицій базується на розумінні найбільш прагматичної форми здійснення СВБ, що виступає підґрунтям для спільних інтересів акціонерів та інших груп соціальних акторів. В умовах становлення цифрової економіки, інвестування в СВБ стає новим напрямком, що стрімко розвивається. Важливу роль в цьому відіграють спеціалізованими скринінгові агенції, які використовують низку різних інструментів і систем вимірювання. Ідея соціального інвестування пов'язана не тільки з визнанням принципу оберненості витрат на соціальні програми, але й з визначеними стратегіями СВБ, характерними для цифрової реальності (Midgley, 2017).

В цьому аспекті концепції СВБ протистоїть традиційна практика доброчинності та філантропії, яка здійснюється у вигляді грошової та товарної

допомоги доброчинним, соціальним та культурним організаціям. Соціальне інвестування ж навпаки визначають як політику різнобічної участі у житті суспільства, яка не обмежується матеріальною та фінансовою допомогою з прибутку компанії, бо передбачає також участь працівників бізнес-корпорацій у підтримці суспільства, їх активного залучення в обговорення важливих питань територіального значення, участі у спільних соціальних проектах з іншими компаніями тощо.

Для соціально відповідального інвестування значну роль відіграє вплив інвесторів на компанії, їхню здатність за допомогою інструментів фінансового ринку або акціонерів впливати на вартість та розвиток корпорації, а також важливість громадської думки, інформованість стейкхолдерів бізнесу шляхом публікації соціальної звітності, висновків соціального аудиту та формування рейтингу компанії.

На сьогодні у світі найбільшого розповсюдження отримали три типи стратегії участі бізнесу у соціальній сфері (традиційна доброчинність, стратегічна доброчинність та соціальні інвестиції), які різняться за результатами діяльності бізнесу. Однак найважливішою відмінністю соціального інвестування від традиційної доброчинності є те, що при виборі отримувача коштів використовують критерії соціальної відповідальності, завдяки чому здійснюється мультиплікація принципів соціальної відповідальності бізнесу та розширення сфери їх застосування.

У сучасних умовах спостерігається посилення впливу чинників, які загострюють необхідність запроваджувати СББ, а саме:

- цифрова трансформація структури виробництва та споживання;
- обмеженість ресурсів;
- зміни у глобальній економіці;
- погіршення стану навколишнього середовища;
- динаміка політичних процесів;
- демографічні зміни.

СББ в Україні.

В Україні системне поширення ідей СВБ було започатковано 1996 року Українською асоціацією якості та Українським союзом промисловців та підприємців (УСПП) одночасно з запровадженням принципів всеохоплюючого управління на основі системи якості (TQM), зокрема проведення конкурсів організаційної досконалості за моделлю EFQM. Враховуючи актуальність та важливість питання, на початку 2003 року Міжнародна організація із стандартизації (ISO) створила Стратегічну консультативну групу з питань соціальної відповідальності, яка у 2004 році представила звіт, одним з пунктів якого була рекомендація щодо необхідності розробки стандарту серії ISO з соціальної відповідальності.

Проте категорією «соціальна відповідальність бізнесу» в Україні почали оперувати від 6 грудня 2005 року, коли в Києві Представництвом ООН в Україні було проведено Форум «Соціальна відповідальність бізнесу та Глобальний Договір». Головним завданням цього заходу було визначення та мобілізація основної групи українських компаній у створенні Української мережі Глобального договору, зацікавлених у реалізації завдань покращення стандартів бізнесу, керуючись принципами соціальної відповідальності та етики бізнесу. У 2011 році було відкрито Центр взаємодії бізнесу та суспільства – експертну організацію з питань СВБ та сталого розвитку. Місією Центру було визначено розвиток взаємодії бізнесу та суспільства через популяризацію СВБ.

В рамках проекту «Розробка національного порядку денного з СВБ» у 2011 року 17 українських компаній та організацій підписали «Декларацію про відповідальне бізнес-партнерство», взявши зобов'язання працювати над просуванням принципів прозорості та чесного ведення бізнесу, захисту прав людини, у тому числі в сфері трудових відносин, охорони навколишнього середовища та безпеки праці включно з постачальниками та партнерами. Загалом обговорення актуальних питань СВБ відбувалось на багатьох семінарах і конференціях, які й стали засобом прийняття, поширення та формування СВБ в Україні.

Можна визначити ряд важливих факторів, які особливо вплинули на інституалізацію СВБ в Україні, а саме:

1. Структура економіки. Довгий час зберігалась переважна роль, металургії, машинобудування, хімічної промисловості, а отже розвиток СВБ значно залежав від політики компаній у цьому секторі економіки.

2. Іноземні інвестиції. Іноземні компанії та спільні підприємства, як очікувалось, очолять розвиток СВБ, надаючи найкращу міжнародну практику в цій сфері.

3. Неефективна система соціального захисту. Багато великих компаній успадковували велику соціальну інфраструктуру (житловий фонд, дитячі садки, будинки відпочинку, тощо), яку вони утримували, вважаючи це діяльністю з СВБ.

4. Децентралізація влади. Процес децентралізації в Україні призвів до зміни політики формування місцевих бюджетів з центрального бюджету, що довгий час обмежував стимули та можливості органів місцевого самоуправління у реалізації соціальних та інших програм, знижуючи залучення регіональних компаній для сприяння місцевого розвитку.

5. Відсутність інституційної підтримки та спеціального урядового органу, який міг би запроваджувати інструменти, стандарти й методики реалізації політики СВБ. Також немає розвиненої мережі неурядових організацій, які б могли підтримувати діяльність СВБ.

6. Трудове законодавство. Практика СВБ, пов'язана з робочою силою підприємства, повинна концентруватися на забезпеченні дотримання законів про працю, а не на порушенні їх. Україна має прийнятний рівень формальних зобов'язань, але про належний рівень їхнього виконання все ще не йдеться, позаяк є численні порушення існуючих норм і вимог законодавства. Найбільш доцільним у цьому контексті є ухвалення відповідної Національної СВБ в Україні, яка б мала чітко зафіксувати позицію держави у цій сфері. Прийняття такого документа безумовно сприятиме покращенню репутації бізнесу всередині країни і за її межами, продемонструє прагнення України рухатися в

руслі сучасних європейських і світових тенденцій дотримання СВБ та відповідально ставитись до проблем суспільства і навколишнього середовища.

Цифрова трансформація створює нові можливості для сприяння практичному становленню СВБ підготовки персоналу. Це відноситься до формування кодексів корпоративної поведінки та етики бізнесу в Україні. Соціальними передумовами формування та поширення концепції СВБ стали такі тенденції розвитку цифрового суспільства, як прискорення процесу організаційних змін у сфері виробництва та посилення конс'юмеристських очікувань у сфері масової суспільної свідомості.

Стійкою тенденцією в сучасному цифровому світі, в тому числі й в Україні є розширення соціальної функції бізнесу за межі мінімально визначених суспільством зобов'язань. Інституалізація СВБ в сучасному світі перетворює цей рух в інструмент цифрової глобалізації. Компанії, які відмовляються слідувати її принципам, виключаються з глобальної системи економічної взаємодії, їх конкурентні можливості суттєво знижуються.

Можна визначити такі основні фактори, що визначають специфічність формування соціально відповідальних практик в Україні: усталеність негативних соціальних очікувань населення по відношенню до держави; недостатня сформованість суспільних очікувань від СВБ; високий ступінь об'єктивної залежності бізнесу від політики, держави та місцевих органів влади; концепція СВБ в нашій країні все ще недостатньо проявляє відповідність процесам цифровізації та глобалізації, не виступає джерелом об'єднання представників усіх рівнів вітчизняного бізнесу. В основі діяльності українських підприємств в сучасних умовах повинні бути не лише запозичені західні зразки соціальної відповідальності бізнесу, але й принципи синергетичної взаємодії бізнесу з державною та муніципальною владою, що враховує вітчизняну специфіку соціально-економічного середовища та управлінських традицій.

3.3. Інтегративна модель використання цифрових платформ у публічному управлінні взаємодією влади, бізнесу та громадянського суспільства в Україні

Цифрова трансформація публічного управління в Україні поступово виходить за межі традиційного розуміння цифровізації як переведення адміністративних процедур в електронну форму, створення окремих інформаційних систем або надання електронних публічних послуг. Сучасний етап розвитку цифрового врядування характеризується формуванням складних цифрових екосистем, у межах яких взаємодіють органи державної влади, органи місцевого самоврядування, суб'єкти підприємницької діяльності, громадські організації, наукові та освітні установи, міжнародні партнери й громадяни. Організаційною та технологічною основою такої взаємодії дедалі частіше стають цифрові платформи. (Mergel et al., 2019; OECD, 2020).

Проведений у попередніх розділах дисертаційного дослідження аналіз дозволив встановити, що цифрова платформа у сфері публічного управління не може розглядатися виключно як програмно-технічний комплекс. Її сутність визначається здатністю формувати стійке середовище багатосуб'єктної взаємодії, встановлювати цифрові правила такої взаємодії, забезпечувати обмін даними, надавати цифрові сервіси та створювати можливості для спільного вироблення публічної цінності. Саме ця характеристика принципово відрізняє платформу від традиційного інформаційного порталу, державного вебсайту або автоматизованої інформаційної системи. (Meijer & Boon, 2021; Cordella & Paletti, 2019).

Особливого значення платформена модель набуває в контексті взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Традиційна модель публічного управління передбачала переважно вертикальний характер комунікації. Органи влади формували управлінські рішення, бізнес виконував нормативно встановлені вимоги та здійснював господарську діяльність, а громадяни й громадські організації виступали переважно отримувачами публічних послуг або суб'єктами звернень до органів влади. Навіть розвиток

електронного урядування на початкових етапах значною мірою відтворював цю логіку у цифровій формі.

Платформізація створює передумови для зміни конфігурації взаємодії. Замість сукупності окремих двосторонніх зв'язків «влада – громадянин», «влада – бізнес», «влада – громадська організація» формується багатостороннє цифрове середовище. У такому середовищі інформація, цифрові сервіси, суспільні потреби, підприємницькі ресурси та громадські ініціативи можуть взаємодіяти у межах спільної цифрової архітектури. (Meijer & Boon, 2021).

Разом із тим аналіз сучасної практики цифрової трансформації України свідчить, що така взаємодія залишається значною мірою фрагментованою. Держава розвиває цифрові публічні послуги та інформаційні ресурси. Бізнес використовує комерційні цифрові платформи, корпоративні інформаційні системи й цифрові сервіси. Громадянське суспільство застосовує електронні петиції, платформи громадської участі, інструменти моніторингу, краудфандингові та волонтерські цифрові рішення. Проте між цими цифровими середовищами не завжди існують системні механізми взаємодії. (United Nations, 2024; OECD, 2020).

Саме тому подальший розвиток платформеного публічного управління в Україні потребує переходу від множини цифрових платформ до інтегрованої платформеної екосистеми публічної взаємодії. При цьому інтеграція не означає створення єдиної централізованої суперплатформи, яка технологічно поглинає всі існуючі цифрові системи. Такий підхід створював би значні ризики концентрації даних, технологічної монополізації та надмірної централізації управління.

Інтегративний підхід передбачає іншу логіку. Самостійні цифрові платформи, реєстри, інформаційні системи та цифрові сервіси зберігають функціональну автономію, але взаємодіють на основі спільних принципів, стандартів даних, цифрової ідентифікації, механізмів інтероперабельності та нормативно визначених правил. (European Commission, 2017; European Parliament & Council of the European Union, 2024a).

Виходячи з цього, у межах дисертаційного дослідження пропонується інтегративна модель використання цифрових платформ у публічному управлінні взаємодією влади, бізнесу та громадянського суспільства в Україні.

Під інтегративною моделлю використання цифрових платформ у публічному управлінні пропонується розуміти багаторівневу систему інституційно, нормативно, інформаційно та технологічно організованої цифрової взаємодії органів публічної влади, суб'єктів бізнесу і громадянського суспільства, у межах якої на основі спільної цифрової інфраструктури, інтероперабельних даних, цифрових сервісів та визначених правил забезпечуються формування, реалізація, моніторинг і коригування публічних управлінських рішень.

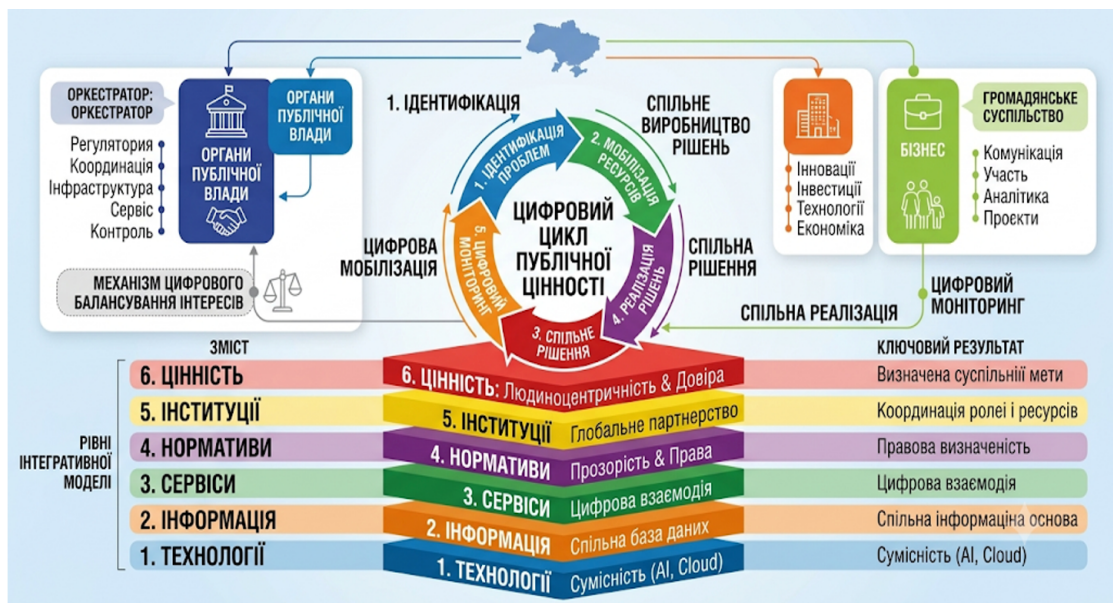


Рис. 3.3.1 Інтегративна модель цифрового публічного управління

Принциповою характеристикою запропонованої моделі є її інтегративність. У даному випадку інтеграція розглядається не як технічне об'єднання інформаційних систем, а як поєднання чотирьох вимірів публічної взаємодії: інституційного, інформаційного, функціонального та технологічного. (European Commission, 2017; Janssen et al., 2014).

Інституційна інтеграція передбачає узгодження ролей і механізмів участі органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Інформаційна

інтеграція забезпечує можливість використання спільних або взаємопов'язаних даних. Функціональна інтеграція полягає у включенні різних суб'єктів до спільних управлінських процесів. Технологічна інтеграція забезпечується інтероперабельністю цифрових систем та платформ.

Важливою теоретичною передумовою запропонованої моделі є відмова від розуміння держави як єдиного центру вироблення публічної цінності. В умовах складного цифрового суспільства органи публічної влади не володіють усією інформацією, ресурсами, технологіями та компетентностями, необхідними для вирішення суспільних проблем. Значна частина даних формується бізнесом. Технологічні інновації створюються приватними компаніями та науковими установами. Громадські організації володіють інформацією про потреби окремих соціальних груп та мають досвід реалізації суспільно значущих проєктів. (Twizeyimana & Andersson, 2019; Meijer & Boon, 2021).

Отже, завдання публічного управління поступово зміщується від прямого адміністративного керування всіма процесами до організації середовища взаємодії. У запропонованій моделі органи публічної влади виконують функцію платформеного оркестратора публічної взаємодії. (Cordella & Paletti, 2019).

Під платформеною оркестрацією публічної взаємодії пропонується розуміти діяльність органів публічної влади щодо формування нормативних, інституційних, інформаційних та технологічних умов, за яких незалежні суб'єкти можуть координувати свої дії та ресурси для вирішення суспільно значущих завдань у спільному цифровому середовищі.



Рис. 3.3.2. Функціональна схема партнерської взаємодії

При цьому роль платформеного оператора не передбачає домінування держави над іншими учасниками. Орган публічної влади встановлює базові правила, забезпечує правові гарантії, визначає стандарти, підтримує критичну цифрову інфраструктуру та контролює дотримання публічного інтересу. Водночас він створює можливості для ініціативи бізнесу й громадянського суспільства. (Cordella & Paletti, 2019; OECD, 2020).

Це дозволяє визначити першу базову характеристику інтегративної моделі – багатосуб'єктність. Її учасниками є три основні групи: публічна влада, бізнес і громадянське суспільство. Водночас навколо цих базових суб'єктів формується ширше коло учасників: університети, наукові установи, міжнародні організації, донорські структури, професійні об'єднання, засоби масової інформації та окремі експертні спільноти.

Органи публічної влади в межах інтегративної моделі виконують регуляторну, координаційну, інфраструктурну, сервісну та контрольну функції. Вони формують нормативно-правові засади функціонування платформ, забезпечують цифрову ідентифікацію, підтримують державні реєстри та

системи обміну даними, створюють публічні цифрові сервіси та забезпечують захист суспільних інтересів.

Бізнес виконує інноваційну, інвестиційну, технологічну та економічну функції. Приватні компанії можуть виступати розробниками цифрових рішень, операторами спеціалізованих платформ, постачальниками даних, учасниками публічно-приватних проєктів та користувачами державної цифрової інфраструктури.

Громадянське суспільство виконує комунікаційну, представницьку, моніторингову, експертну та контрольну функції. Громадські організації можуть представляти інтереси окремих соціальних груп, брати участь у формуванні публічної політики, здійснювати громадський моніторинг, аналізувати відкриті дані та створювати цифрові сервіси суспільного значення. (Bovaird & Loeffler, 2012; Shin et al., 2024).

У традиційній моделі взаємодії ці функції реалізуються переважно окремо. Інтегративна платформена модель передбачає їх поєднання у спільних управлінських циклах. (Bovaird & Loeffler, 2012; Meijer & Boon, 2021).

На наш погляд, базовим елементом запропонованої моделі має стати цифровий цикл спільного формування публічної цінності. Він включає п'ять послідовно пов'язаних етапів: ідентифікація суспільної проблеми – мобілізація даних і ресурсів – спільне формування рішення – реалізація рішення – цифровий моніторинг та коригування.

На першому етапі здійснюється ідентифікація суспільної проблеми. У традиційній адміністративній моделі проблематика публічної політики значною мірою визначається органами влади на основі офіційної статистики, звернень громадян та адміністративної інформації. Цифрові платформи дозволяють суттєво розширити інформаційну основу.

Джерелами інформації можуть бути державні реєстри, відкриті дані, результати електронних консультацій, інформація бізнес-асоціацій, дані громадських організацій, геопросторові системи та цифрові звернення громадян. Використання аналітичних інструментів створює можливість

виявляти проблеми ще до того, як вони набувають критичного характеру. (OECD, 2019, 2020).

Наприклад, поєднання інформації про вакансії, освітні програми, міграційні процеси та потреби підприємств може виявити майбутній дефіцит певних професійних компетентностей у регіоні. Дані громадських організацій та соціальних служб можуть сигналізувати про погіршення доступності соціальних послуг для окремих категорій населення. Інформація бізнесу може виявляти системні адміністративні бар'єри.

Таким чином, платформа створює розподілену систему виявлення суспільних проблем. Орган публічної влади перестає бути єдиним джерелом інформації про стан суспільства.

Другим етапом є мобілізація даних і ресурсів. Після ідентифікації проблеми платформа дозволяє визначити, які суб'єкти володіють необхідною інформацією, компетентностями, фінансовими, технологічними або організаційними ресурсами.

У цьому контексті доцільно запровадити поняття цифрової мобілізації публічних ресурсів. Під нею пропонується розуміти процес виявлення та залучення за допомогою цифрової платформи інформаційних, людських, фінансових, технологічних і соціальних ресурсів різних суб'єктів для вирішення суспільно значущої проблеми.

Показовим прикладом такої логіки є цифрова координація проєктів відновлення. Орган місцевого самоврядування може визначити потребу у відновленні соціального об'єкта. Державні інформаційні ресурси містять дані про територію та населення. Бізнес володіє технологічними рішеннями та виробничими можливостями. Міжнародні партнери можуть мати фінансові ресурси. Громадські організації володіють інформацією про потреби місцевих жителів. Цифрова платформа створює середовище, в якому ці ресурси можуть бути пов'язані. (DREAM, 2026).

Третій етап – спільне формування управлінського рішення. Саме на цьому етапі найбільш чітко проявляється відмінність інтегративної моделі від традиційного електронного урядування.

Електронна консультація часто передбачає, що орган влади вже сформував проєкт рішення і пропонує громадськості надати зауваження. У платформеній моделі взаємодія може розпочинатися значно раніше – на етапі визначення альтернатив.

Платформа може забезпечувати цифрові робочі групи, експертне обговорення, електронні консультації, аналіз даних та моделювання сценаріїв. Представники бізнесу можуть оцінювати економічні наслідки запропонованих рішень. Громадські організації – соціальні наслідки. Органи влади – нормативні та бюджетні обмеження. Наукові установи – методологічну обґрунтованість. (Shin et al., 2024).

Це дозволяє перейти від моделі «електронного інформування про рішення» до моделі «цифрового співвиробництва управлінського рішення». (Bovaird & Loeffler, 2012; Shin et al., 2024).

Під цифровим співвиробництвом управлінського рішення пропонується розуміти організований за допомогою цифрової платформи процес участі публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства у формуванні альтернатив, оцінюванні їх наслідків і визначенні найбільш прийняттого варіанта вирішення суспільної проблеми.

Водночас співвиробництво не означає розмивання відповідальності органів публічної влади. Остаточне юридично значуще рішення приймається компетентним органом відповідно до законодавства. Платформа розширює інформаційну та експертну основу рішення, але не скасовує конституційно й законодавчо визначені повноваження.

Четвертим етапом є реалізація управлінського рішення. У платформеній моделі реалізація також може мати багатосуб'єктний характер. Публічний проєкт може реалізовуватися за участю органів влади, приватних компаній, громадських організацій та міжнародних партнерів.

Цифрова платформа забезпечує розподіл ролей, відображення етапів виконання, обмін інформацією та координацію учасників. У результаті формується цифровий контур реалізації публічного рішення.

П'ятим етапом є моніторинг, оцінювання та коригування. Традиційна система публічного управління часто характеризується часовим розривом між реалізацією політики та оцінюванням її результатів. Звіти можуть формуватися щоквартально або щорічно. У цифровому середовищі частина показників може оновлюватися значно оперативніше.

При цьому важливо розрізняти моніторинг адміністративної активності та моніторинг публічного результату. Кількість проведених заходів, витрачених коштів або створених цифрових сервісів характеризує діяльність органу влади, але не обов'язково суспільний ефект. (Twizeyimana & Andersson, 2019).

Тому в інтегративній моделі пропонується використовувати цифровий моніторинг публічної цінності. Його зміст полягає у систематичному оцінюванні за допомогою платформених даних фактичних економічних, соціальних та управлінських змін, що виникають унаслідок реалізації публічного рішення.

Наприклад, результативність цифрової платформи підтримки підприємництва доцільно оцінювати не лише за кількістю консультацій. Важливими є кількість створених підприємств, нових робочих місць, партнерських зв'язків та залучених інвестицій. Платформу громадської участі – не лише за кількістю зареєстрованих користувачів, а за часткою пропозицій громадян, які вплинули на управлінські рішення.

Зазначений п'ятиетапний цикл є функціональним ядром запропонованої інтегративної моделі.

Водночас його функціонування потребує відповідної багаторівневої архітектури. На основі проведеного дослідження пропонується виділити шість рівнів інтегративної моделі використання цифрових платформ у публічному управлінні: ціннісно-цільовий, інституційний, нормативно-регуляторний, інформаційний, сервісно-функціональний та технологічний.

Перший рівень – ціннісно-цільовий. Він визначає, заради чого створюється і функціонує платформена система взаємодії. Центральною метою є створення публічної цінності та забезпечення суспільно значущих результатів.

До базових цінностей інтегративної моделі належать людиноцентричність, відкритість, довіра, інклюзивність, відповідальність, партнерство, безпека та сталий розвиток. (OECD, 2020; United Nations, 2024).

Людиноцентричність означає орієнтацію цифрових платформ на потреби громадянина, а не на внутрішню структуру державного апарату. Відкритість передбачає доступність інформації про правила та результати платформеної взаємодії. Довіра формується через передбачуваність цифрових процедур. Інклюзивність вимагає недопущення цифрового виключення. Відповідальність означає можливість визначити суб'єкта, відповідального за конкретне рішення або цифрову дію.

Партнерство передбачає визнання бізнесу і громадянського суспільства повноцінними учасниками створення публічної цінності. Безпека охоплює кібербезпеку, захист персональних даних та стійкість цифрової інфраструктури. Сталий розвиток означає орієнтацію платформених рішень на довгострокові соціальні, економічні та екологічні результати.

Другий рівень – інституційний. Він охоплює суб'єктів платформеної взаємодії, їх ролі та організаційні механізми співпраці.

На загальнодержавному рівні мають формуватися стратегічні пріоритети платформізації, базова цифрова інфраструктура та єдині стандарти. Центральні органи виконавчої влади забезпечують функціонування галузевих платформ. Регіональні органи влади координують міжтериторіальну взаємодію. Органи місцевого самоврядування інтегрують платформені механізми у процеси місцевого розвитку.

Для бізнесу інституційними каналами участі можуть виступати бізнес-асоціації, торгово-промислові структури, кластери, галузеві об'єднання та

окремі підприємства. Для громадянського суспільства – громадські організації, благодійні фонди, аналітичні центри, професійні спільноти й ініціативні групи.

Доцільним є створення при системно значущих публічних цифрових платформах платформених координаційних рад. До їх складу можуть входити представники органів влади, бізнесу, громадянського суспільства, наукових та освітніх установ.

Функціями таких рад мають бути визначення напрямів розвитку платформи, оцінювання потреб користувачів, обговорення правил використання даних, аналіз системних ризиків та оцінювання суспільного ефекту.

Третій рівень – нормативно-регуляторний. Він визначає правові правила платформеної взаємодії.

У межах цього рівня мають бути врегульовані питання цифрової ідентифікації, доступу до даних, захисту персональної інформації, юридичної значущості цифрових дій, відповідальності учасників та використання алгоритмічних систем. (European Parliament & Council of the European Union, 2022, 2024b).

Однією з проблем українського цифрового врядування є те, що нормативне регулювання часто формується навколо окремих інформаційних систем або реєстрів. Платформена модель потребує більш горизонтального регуляторного підходу.

На наш погляд, доцільно законодавчо закріпити поняття публічної цифрової платформи та визначити базові принципи її функціонування. При цьому необхідно розрізняти державну інформаційну систему і публічну цифрову платформу.

Критерієм має бути не форма власності на програмне забезпечення, а функціональна роль цифрового середовища. Приватна платформа може виконувати суспільно значущі функції. Державна інформаційна система, навпаки, може мати суто внутрішнє адміністративне призначення.

Для системно значущих публічних платформ доцільно встановити підвищені вимоги до прозорості, інтеперабельності, захисту даних, алгоритмічної підзвітності та безперервності функціонування. (European Parliament & Council of the European Union, 2024a, 2024b).

Четвертий рівень – інформаційний. Він формує основу платформеної взаємодії.

У традиційній адміністративній системі інформація часто закріплена за окремими органами або структурними підрозділами. Кожна інституція формує власні інформаційні ресурси. Платформена модель потребує переходу від відомчого володіння інформацією до керованого використання даних у межах законодавчо визначених повноважень.

Пропонується використовувати принцип «дані як спільний ресурс публічної взаємодії». Це не означає необмежений доступ до всіх державних даних. Йдеться про формування таких правил, за яких дані, створені за рахунок публічних ресурсів, можуть повторно використовуватися для створення публічної цінності за умови дотримання вимог безпеки та захисту прав людини. (OECD, 2019; European Parliament & Council of the European Union, 2022).

Інформаційний рівень моделі включає базові державні реєстри, відкриті дані, галузеві інформаційні системи, дані органів місцевого самоврядування та інформаційні ресурси бізнесу і громадських організацій, що добровільно або на законодавчо визначених підставах включаються до платформеної взаємодії.

Особливого значення набуває якість даних. Помилкові, застарілі або неповні дані, інтегровані у цифрову платформу, можуть масштабувати управлінські помилки. Тому пропонується створення системи платформеного управління якістю даних. (OECD, 2019, 2020).

Для кожного критично важливого набору даних має бути визначений відповідальний суб'єкт, джерело походження, періодичність оновлення та показники якості. Користувач платформи повинен мати можливість встановити походження даних, які стали основою управлінського рішення.

П'ятий рівень – сервісно-функціональний. Саме на цьому рівні здійснюється безпосередня взаємодія користувачів із платформою.

Пропонується виділити шість базових груп сервісів інтегративної платформи: інформаційно-аналітичні; адміністративно-сервісні; комунікаційні; партисипативні; проектно-координаційні; моніторингові.

Інформаційно-аналітичні сервіси забезпечують доступ до даних, аналітичних панелей та прогнозів. Адміністративно-сервісні забезпечують здійснення юридично значущих цифрових дій. Комунікаційні формують канали взаємодії між учасниками.

Партисипативні сервіси забезпечують електронні консультації, петиції, громадські бюджети та інші форми цифрової демократії. Проектно-координаційні використовуються для спільної реалізації програм і проектів. Моніторингові забезпечують оцінювання результатів. (Shin et al., 2024; United Nations, 2024).

Важливо, щоб користувач не був змушений самостійно шукати необхідну інформацію у великій кількості відомчих систем. Тому сервісна архітектура має формуватися навколо життєвої або управлінської ситуації.

Для громадянина такою ситуацією може бути переміщення, пошкодження житла або започаткування власної справи. Для підприємства – релокація, інвестиційний проєкт або пошук партнерів. Для громадської організації – реалізація соціального проєкту чи моніторинг використання бюджетних коштів.

Шостий рівень – технологічний. Він забезпечує функціонування всієї моделі.

До його компонентів належать цифрова ідентифікація, системи інтероперабельності, хмарна інфраструктура, програмні інтерфейси, технології кіберзахисту, аналітика великих даних, штучний інтелект та інші цифрові технології. (European Commission, 2017; European Parliament & Council of the European Union, 2024a).

Принципово важливо, що інтегративна модель не передбачає створення однієї технологічної системи. Її архітектура повинна мати федеративний характер.

Федеративна платформена архітектура передбачає, що окремі цифрові системи зберігають автономію, але взаємодіють через стандартизовані інтерфейси та спільні правила. Це дозволяє уникнути надмірної концентрації даних і поступово інтегрувати вже існуючі системи. (European Commission, 2017; Janssen et al., 2014).

Узагальнену структуру інтегративної моделі доцільно представити таким чином.

Таблиця 3.3.1

Рівні інтегративної моделі використання цифрових платформ у публічному управлінні

Рівень моделі	Основний зміст	Ключовий результат
Ціннісно-цільовий	Публічна цінність, людиноцентричність, довіра, партнерство	Визначення суспільної мети платформізації
Інституційний	Влада, бізнес, громадянське суспільство, університети, партнери	Координація ролей і ресурсів
Нормативно-регуляторний	Правила взаємодії, відповідальність, захист прав	Правова визначеність
Інформаційний	Реєстри, відкриті дані, галузеві й недержавні дані	Спільна інформаційна основа
Сервісно-функціональний	Послуги, участь, аналітика, проєкти, моніторинг	Цифрова взаємодія учасників
Технологічний	Ідентифікація, інтероперабельність, API, хмарні технології, ШІ	Технічна сумісність і масштабованість

Джерело: розроблено автором.

Принципово важливим елементом запропонованої моделі є механізм балансування інтересів влади, бізнесу та громадянського суспільства. Ці суб'єкти мають різні цілі.

Органи публічної влади орієнтуються на реалізацію публічного інтересу, законність і стабільність. Бізнес прагне економічної ефективності, зниження трансакційних витрат та передбачуваності регулювання. Громадянське суспільство зосереджується на захисті прав, представництві інтересів та підзвітності влади.

Платформа не усуває ці відмінності. Її завдання полягає у створенні процедурного середовища, де різні інтереси можуть бути виявлені, зіставлені та враховані.

У зв'язку з цим пропонується механізм цифрового балансування інтересів, який включає відкриту ідентифікацію учасників, декларування позицій, цифрову фіксацію пропозицій, оцінювання наслідків альтернатив та публічне обґрунтування остаточного рішення.

Цифрова платформа дозволяє зберігати цифровий слід процесу формування рішення. Стає можливим встановити, які пропозиції були внесені, ким вони запропоновані та як були враховані. Це створює новий рівень процедурної прозорості. (Shin et al., 2024; European Parliament & Council of the European Union, 2024b).

На наш погляд, у цьому полягає одна з найбільших переваг платформеного публічного управління. Відкритість стосується не лише остаточного рішення, а траєкторії його формування.

Пропонується визначити це як цифрову простежуваність управлінського рішення – здатність цифрової платформи забезпечити документоване відтворення послідовності інформаційних, експертних і процедурних дій, що передували прийняттю публічного управлінського рішення.

Цифрова простежуваність може суттєво посилити підзвітність публічної влади. Водночас вона потребує чіткого розмежування відкритої та захищеної інформації. Не всі етапи управлінського процесу можуть бути повністю публічними через вимоги захисту персональних даних, комерційної таємниці та національної безпеки.

В умовах України окреме значення має стійкість інтегративної моделі до кризових і воєнних загроз. Платформена екосистема не повинна створювати єдину точку технологічної відмови.

Тому пропонується принцип розподіленої цифрової стійкості. Його зміст полягає у забезпеченні можливості функціонування критично важливих цифрових сервісів навіть за умов порушення роботи окремих елементів інфраструктури.

Для цього необхідні резервування, хмарні технології, географічно розподілене зберігання, регулярне тестування планів відновлення та чіткий розподіл відповідальності. (NIST, 2024).

Окремої уваги потребує використання штучного інтелекту. У межах інтегративної моделі ШІ може застосовуватися для аналізу великих масивів даних, прогнозування, виявлення аномалій та підтримки прийняття рішень. (European Parliament & Council of the European Union, 2024b).

Однак алгоритмічна система не повинна ставати автономним суб'єктом публічного управління. Остаточна відповідальність за юридично значуще рішення має залишатися за визначеним органом або посадовою особою.

Тому в модель включається принцип алгоритмічно підтримуваного, але публічно відповідального управління. Він передбачає використання можливостей штучного інтелекту за умови збереження людського контролю, пояснюваності та можливості оскарження рішення. (European Parliament & Council of the European Union, 2024b).

Для практичного впровадження інтегративної моделі пропонується поетапний механізм.

Перший етап – платформений аудит. Необхідно провести інвентаризацію цифрових платформ та інформаційних систем, що використовуються органами публічної влади. Для кожної системи визначити її функції, користувачів, дані та можливості інтеграції.

Другий етап – формування карти платформеної взаємодії. На цій карті мають бути відображені цифрові зв'язки між державними органами, бізнесом та

громадянським суспільством. Це дозволить виявити інформаційні розриви та дублювання.

Третій етап – визначення системно значущих платформ. До цієї категорії мають бути віднесені цифрові середовища, від функціонування яких суттєво залежить доступ до публічних послуг, реалізація прав або важливі економічні процеси.

Четвертий етап – стандартизація. Для системно значущих платформ мають бути встановлені спільні вимоги щодо інтероперабельності, якості даних, кібербезпеки, прозорості та доступності.

П'ятий етап – створення інтеграційних контурів. На цьому етапі забезпечується технологічна та інформаційна взаємодія платформ через стандартизовані цифрові інтерфейси.

Шостий етап – розвиток механізмів співвиробництва публічної цінності. До цифрових платформ включаються сервіси участі бізнесу й громадянського суспільства у формуванні та реалізації публічних рішень.

Сьомий етап – оцінювання платформеного ефекту. Запроваджується система показників, що характеризує фактичний вплив платформ на якість публічного управління та соціально-економічний розвиток.

Для оцінювання результативності запропонованої моделі доцільно використовувати п'ять груп показників: інституційні, цифрові, економічні, соціальні та управлінські.

Інституційні показники характеризують кількість активних суб'єктів та сталість партнерської взаємодії. Цифрові – рівень інтероперабельності, якість даних та доступність сервісів. Економічні – зниження трансакційних витрат, залучення інвестицій і розвиток підприємництва. Соціальні – доступність послуг, рівень участі та цифрову інклюзію. Управлінські – швидкість прийняття рішень, їх прозорість та результативність.

На основі цих показників пропонується формувати індекс інтегративної платформеної зрілості публічного управління. Його призначення полягає в оцінюванні спроможності органу влади, територіальної громади або регіону

використовувати цифрові платформи для системної взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Індекс може включати п'ять субіндексів: інституційної інтеграції, інформаційної інтеграції, цифрової взаємодії, публічного співвиробництва та платформеної результативності.

Запропонована інтегративна модель має особливе значення для територіальних громад і регіонів України. Саме на територіальному рівні взаємодія влади, бізнесу та громадянського суспільства має найбільш конкретний характер.

Для громади інтегративна цифрова платформа може поєднувати інвестиційні проекти, місцевий бізнес, громадські ініціативи, відкриті дані, бюджетну інформацію, електронні консультації та проекти відновлення. На регіональному рівні платформа може забезпечувати міжмуніципальну кооперацію та формування кластерів.

В умовах післявоєнного відновлення така модель дозволяє створити цифровий простір взаємодії громад, держави, українського бізнесу, громадських організацій і міжнародних партнерів. Це особливо важливо з огляду на масштаб майбутніх проектів та необхідність забезпечення їх прозорості.

Інтегративна модель також відповідає логіці європейської інтеграції України. Сучасна цифрова політика Європейського Союзу орієнтується на інтероперабельність, повторне використання даних, транскордонні цифрові послуги та формування цифрових екосистем. Тому розвиток федеративної платформеної архітектури створює передумови для поступового включення українських цифрових систем до європейського цифрового простору. (European Parliament & Council of the European Union, 2024a; European Commission, 2017).

Проведене дослідження дозволяє сформулювати основний концептуальний висновок: цифрова платформа у сучасному публічному управлінні має розглядатися не як інструмент автоматизації діяльності органу

влади, а як інституційно організоване цифрове середовище спільного створення публічної цінності.

Саме ця теза покладена в основу запропонованої інтегративної моделі.

На відміну від традиційної моделі електронного урядування, де центральним суб'єктом залишається орган публічної влади, інтегративна модель виходить із багатосуб'єктності. На відміну від комерційної платформеної моделі, де основним критерієм є економічна цінність і мережевий ефект, у публічному управлінні центральним критерієм є створення публічної цінності.

Таким чином, запропонована модель поєднує принципи цифрового врядування, платформеної економіки, мережевого управління та співвиробництва публічної цінності. (Cordella & Paletti, 2019; Meijer & Boon, 2021; Bovaird & Loeffler, 2012).

Її функціональним ядром є цифровий цикл спільного формування публічної цінності, який включає ідентифікацію проблеми, мобілізацію ресурсів, спільне формування рішення, його реалізацію та цифровий моніторинг результатів.

Архітектурну основу моделі становлять шість взаємопов'язаних рівнів: ціннісно-цільовий, інституційний, нормативно-регуляторний, інформаційний, сервісно-функціональний і технологічний.

У межах моделі обґрунтовано роль органів публічної влади як платформених оркестраторів взаємодії, запропоновано поняття цифрової мобілізації публічних ресурсів, цифрового співвиробництва управлінського рішення, цифрової простежуваності управлінського рішення та цифрового моніторингу публічної цінності.

Практична реалізація інтегративної моделі передбачає проведення платформеного аудиту, формування карти цифрової взаємодії, визначення системно значущих платформ, стандартизацію їх функціонування, створення інтеграційних контурів та запровадження оцінювання платформеного ефекту.

Отже, інтегративна модель використання цифрових платформ у публічному управлінні взаємодією влади, бізнесу та громадянського суспільства може стати концептуальною основою подальшої платформізації системи публічного управління України. Її впровадження створює передумови для переходу від фрагментованої цифровізації окремих адміністративних функцій до формування цілісної цифрової екосистеми публічної взаємодії.

У такій екосистемі органи публічної влади забезпечують правила, цифрову інфраструктуру та захист публічного інтересу; бізнес мобілізує інноваційний, технологічний та економічний потенціал; громадянське суспільство забезпечує представництво суспільних інтересів, громадський контроль і соціальну орієнтацію управлінських процесів. Цифрова платформа виконує функцію інтеграційного середовища, у межах якого інформація, ресурси та компетентності цих суб'єктів поєднуються для створення публічної цінності.

Саме перехід до такої моделі, на нашу думку, має стати одним із стратегічних напрямів подальшої цифрової трансформації публічного управління України, розвитку територій, післявоєнного відновлення та інтеграції держави до єдиного цифрового простору Європейського Союзу.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі дисертаційного дослідження обґрунтовано перспективні напрями розвитку цифрових платформ у системі публічного управління України та визначено концептуальні, інституційні й організаційно-технологічні засади переходу від фрагментарної цифровізації окремих управлінських функцій до формування цілісної платформеної екосистеми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Проведене дослідження дозволило встановити, що подальша цифрова трансформація публічного управління має ґрунтуватися не лише на розширенні переліку електронних послуг або модернізації державних інформаційних систем, а передусім на зміні самої архітектури управлінської взаємодії, у межах якої цифрові платформи стають інституційно організованим середовищем координації суб'єктів, обміну даними, мобілізації ресурсів і спільного створення публічної цінності.

Встановлено, що важливим стратегічним напрямом розвитку платформеного публічного управління є поглиблення інтеграції України до єдиного цифрового простору Європейського Союзу. Така інтеграція має комплексний характер і передбачає не тільки технологічну сумісність національних інформаційних систем із європейськими цифровими інфраструктурами, але й поступову гармонізацію нормативно-правових, інституційних та організаційних механізмів функціонування цифрових платформ. Особливого значення набуває впровадження принципів інтероперабельності, транскордонної цифрової ідентифікації, повторного використання даних, алгоритмічної підзвітності та захисту прав користувачів цифрового середовища. Доведено, що адаптація української системи публічного управління до європейських вимог повинна здійснюватися не шляхом механічного копіювання окремих цифрових рішень, а через формування власної платформеної архітектури, сумісної з нормативною та технологічною логікою цифрового розвитку ЄС.

Обґрунтовано, що цифрові платформи мають значний потенціал як чинник соціально-економічного розвитку територій і регіонів України. На територіальному рівні платформені механізми дозволяють інтегрувати інформацію про ресурси громади, інвестиційні можливості, стан інфраструктури, потреби населення, діяльність місцевого бізнесу та громадські ініціативи. У результаті цифрова платформа може виконувати функцію інтеграційного середовища територіального розвитку, забезпечуючи координацію органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур, громадських організацій, університетів, міжнародних партнерів та жителів території. Визначено, що особливо перспективними є платформені механізми підтримки інвестиційної діяльності, міжмуніципального співробітництва, реалізації стратегій смартспеціалізації, розвитку територіальних кластерів, підтримки малого й середнього підприємництва та координації проєктів відновлення.

Доведено, що результативність використання цифрових платформ на регіональному та місцевому рівнях безпосередньо залежить від спроможності органів публічної влади перейти від відомчої логіки накопичення інформації до керованого обміну даними та їх спільного використання для вирішення суспільно значущих завдань. У цьому контексті запропоновано розглядати дані як спільний ресурс публічної взаємодії. Такий підхід не передбачає необмеженого доступу до державної або персональної інформації, а ґрунтується на встановленні диференційованих режимів доступу, визначенні відповідальності за якість даних, забезпеченні простежуваності їх походження та створенні правових і технологічних умов для повторного використання інформаційних ресурсів у суспільних інтересах.

На основі узагальнення результатів дослідження запропоновано інтегративну модель використання цифрових платформ у публічному управлінні взаємодією влади, бізнесу та громадянського суспільства в Україні. Під такою моделлю визначено багаторівневу систему інституційно, нормативно, інформаційно та технологічно організованої цифрової взаємодії, у

межах якої на основі спільної цифрової інфраструктури, інтероперабельних даних, цифрових сервісів і визначених правил забезпечуються формування, реалізація, моніторинг та коригування публічних управлінських рішень. Принциповою особливістю запропонованої моделі є розуміння інтеграції не як створення єдиної централізованої інформаційної системи, а як узгодження інституційного, інформаційного, функціонального та технологічного вимірів платформеної взаємодії.

Визначено шість взаємопов'язаних рівнів інтегративної моделі: ціннісно-цільовий, інституційний, нормативно-регуляторний, інформаційний, сервісно-функціональний і технологічний. Ціннісно-цільовий рівень орієнтує платформу на трансформацію на створення публічної цінності, людиноцентричність, довіру, інклюзивність, відповідальність і сталий розвиток. Інституційний рівень визначає склад учасників, їх ролі та механізми координації. Нормативно-регуляторний рівень формує правові правила цифрової взаємодії та відповідальності. Інформаційний рівень забезпечує кероване використання даних. Сервісно-функціональний рівень охоплює цифрові послуги, комунікацію, громадську участь, аналітику, координацію проєктів і моніторинг. Технологічний рівень створює інфраструктурну основу інтероперабельності, цифрової ідентифікації, використання програмних інтерфейсів, хмарних технологій, великих даних і штучного інтелекту.

Функціональним ядром запропонованої моделі визначено цифровий цикл спільного формування публічної цінності, який охоплює п'ять послідовно взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію суспільної проблеми, мобілізацію даних і ресурсів, спільне формування управлінського рішення, його реалізацію та цифровий моніторинг із подальшим коригуванням. Такий цикл дозволяє подолати обмеження традиційної лінійної моделі публічного управління та створити механізм постійного цифрового зворотного зв'язку між управлінським рішенням і його фактичними суспільними наслідками.

У межах інтегративної моделі обґрунтовано зміну функціональної ролі органів публічної влади. Запропоновано розглядати їх як платформених

оркестраторів публічної взаємодії, завдання яких полягає у формуванні нормативних, інституційних, інформаційних і технологічних умов для координації незалежних суб'єктів у спільному цифровому середовищі. Платформена оркестрація не означає послаблення держави або передачу її владних повноважень приватним чи громадським структурам. Навпаки, держава зберігає відповідальність за законність, захист публічного інтересу, функціонування критичної цифрової інфраструктури та юридично значущі рішення, одночасно створюючи можливості для використання інноваційного потенціалу бізнесу, експертного ресурсу наукових установ і суспільної компетентності громадянського суспільства.

Удосконалено понятійний апарат дослідження платформеного публічного управління шляхом обґрунтування понять «цифрова мобілізація публічних ресурсів», «цифрове співвиробництво управлінського рішення», «цифрова простежуваність управлінського рішення» та «цифровий моніторинг публічної цінності». Цифрову мобілізацію публічних ресурсів запропоновано розуміти як процес виявлення і залучення за допомогою цифрової платформи інформаційних, людських, фінансових, технологічних та соціальних ресурсів різних суб'єктів для вирішення суспільно значущої проблеми. Цифрове співвиробництво управлінського рішення визначено як платформено організований процес участі влади, бізнесу та громадянського суспільства у формуванні альтернатив і оцінюванні їх наслідків. Цифрова простежуваність характеризує можливість документованого відтворення траєкторії формування рішення, а цифровий моніторинг публічної цінності спрямовується на оцінювання не адміністративної активності, а фактичних соціальних, економічних і управлінських результатів.

Обґрунтовано необхідність розвитку інноваційних механізмів мережевого управління в цифровому врядуванні України. Встановлено, що перспективна модель мережевого управління повинна поєднувати горизонтальну координацію, цифрову ідентифікацію учасників, розподілену взаємодію, прозорість управлінських процедур і чітке закріплення публічної

відповідальності. Визначено потенціал використання блокчейн-технологій і окремих принципів децентралізованих автономних організацій для забезпечення незмінності цифрових записів, простежуваності процедур, автоматизації визначених правил взаємодії та координації розподілених мереж учасників. Водночас доведено, що механічне перенесення комерційних або криптоекономічних моделей DAO у сферу публічного управління є неприйнятним. Їх використання можливе лише за умов правової визначеності, збереження демократичної легітимності, персоніфікованої відповідальності та можливості державного й громадського контролю.

Запропонована стратегічна модель розвитку мережевого управління передбачає послідовний перехід від цифровізації окремих адміністративних процедур до формування взаємопов'язаних платформених мереж публічного управління. Її реалізація потребує проведення платформеного аудиту, формування карти цифрової взаємодії, визначення системно значущих платформ, уніфікації вимог до інтеоперабельності та якості даних, створення інтеграційних контурів і розвитку механізмів співвиробництва публічної цінності. Важливою умовою є забезпечення федеративного характеру цифрової архітектури, за якого окремі платформи й інформаційні системи зберігають функціональну автономію, але взаємодіють через стандартизовані інтерфейси, узгоджені моделі даних і спільні правила.

Для оцінювання результативності платформеної трансформації запропоновано використовувати інституційні, цифрові, економічні, соціальні та управлінські групи показників і сформовано концептуальну основу індексу інтегративної платформеної зрілості публічного управління. Такий індекс має характеризувати спроможність органу публічної влади, територіальної громади або регіону системно використовувати цифрові платформи для координації влади, бізнесу та громадянського суспільства, інтеграції даних, цифрового співвиробництва рішень і досягнення суспільно значущих результатів.

Отже, результати третього розділу дозволяють стверджувати, що стратегічною перспективою цифрової трансформації публічного управління

України має стати перехід від цифровізації окремих функцій до платформізації управлінської взаємодії, від відомчої фрагментації даних до інтероперабельної цифрової екосистеми, від переважно вертикального адміністрування до мережевого співвиробництва публічної цінності. Запропонована інтегративна модель поєднує європейський вектор цифрової інтеграції, територіальний вимір соціально-економічного розвитку, партнерську взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства й інноваційні механізми мережевого управління. Її практичне впровадження може сформувати концептуальну та організаційну основу розвитку стійкого, інтероперабельного, людиноцентричного й публічно відповідального цифрового врядування в Україні, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення, модернізації територій та подальшої інтеграції держави до єдиного цифрового простору Європейського Союзу.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення актуального наукового завдання у сфері публічного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад використання цифрових платформ та розробленні концептуальних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх застосування для забезпечення взаємодії органів публічної влади, бізнесу і громадянського суспільства та сприяння соціально-економічному розвитку територій в умовах цифрової трансформації. Відповідно до визначених у вступі десяти взаємопов'язаних завдань дослідження сформульовано десять підсумкових висновків.

1. Досліджено теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління та визначено місце цифрових платформ у сучасній системі цифрового врядування.

Установлено, що цифрова трансформація публічного управління є системним процесом інституційних, організаційних, інформаційних і технологічних змін, сутність якого не обмежується оцифруванням документів, автоматизацією адміністративних процедур або переведенням публічних послуг в електронну форму. Вона передбачає зміну принципів організації управлінської діяльності, способів формування та реалізації публічної політики, механізмів комунікації між суб'єктами суспільних відносин і моделей створення публічної цінності. Обґрунтовано, що розвиток цифрового суспільства зумовлює поступовий перехід від ієрархічних та відомчо замкнених систем управління до відкритих, мережових і платформених форм організації публічної взаємодії.

Визначено, що цифрова трансформація та платформізація публічного управління є взаємопов'язаними, проте не тотожними процесами. Цифровізація може здійснюватися в межах традиційної адміністративної архітектури шляхом упровадження цифрових технологій у наявні процедури, тоді як платформізація передбачає перебудову самої конфігурації управлінських зв'язків і створення багатосуб'єктного цифрового середовища взаємодії. Тому платформізацію

публічного управління запропоновано розглядати як закономірний етап поглиблення цифрової трансформації, за якого цифрові платформи стають базовим середовищем обміну даними, координації ресурсів, надання сервісів та участі різних суб'єктів у формуванні й реалізації публічних рішень.

Дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо становлення платформеного суспільства та моделі Government as a Platform. Доведено, що цифрова платформа в системі публічного управління є не допоміжним інформаційно-технологічним засобом, а новою організаційно-інституційною формою публічної взаємодії. У такій моделі держава зберігає владні, регуляторні та гарантійні функції, але водночас набуває ролі організатора цифрового середовища, координатора взаємодії та гаранта дотримання правил, прав громадян і публічного інтересу. Це створює теоретичні передумови переходу від цифровізації окремих функцій держави до управління інтегрованими цифровими екосистемами.

2. Узагальнено існуючі наукові підходи до визначення поняття «цифрова платформа» та уточнено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження.

За результатами систематизації наукових підходів встановлено, що цифрова платформа розглядається в сучасних дослідженнях як технологічна інфраструктура, багатостороннє цифрове середовище, механізм координації учасників, спосіб організації обміну цінністю, інструмент мережевої взаємодії або основа цифрової екосистеми. Виявлено, що використання суто технологічного підходу є недостатнім для науки публічного управління, оскільки не враховує інституційні правила, розподіл ролей і відповідальності, публічні цілі та характер взаємодії суб'єктів.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження шляхом уточнення змісту категорій «цифрова платформа», «платформене врядування», «цифрова екосистема публічного управління» та «платформізація публічного управління» й визначення їх взаємозв'язку. Цифрову платформу в публічному управлінні запропоновано розуміти як

інституційно та технологічно організоване цифрове середовище багатосуб'єктної взаємодії, що на основі визначених правил, спільної інформаційної інфраструктури, цифрових сервісів і механізмів обміну даними забезпечує координацію діяльності суб'єктів публічного управління та їх участь у створенні публічної цінності.

Платформене врядування визначено як спосіб організації публічного управління, за якого формування, реалізація та моніторинг управлінських рішень здійснюються у цифровому середовищі взаємодії множини суб'єктів на основі спільних правил, даних і цифрових сервісів. Цифрову екосистему публічного управління розглянуто як сукупність взаємопов'язаних платформ, реєстрів, інформаційних систем, цифрових сервісів, суб'єктів та інституційних правил їх взаємодії. Платформізацію публічного управління визначено як процес інституційної, організаційної й технологічної трансформації, унаслідок якої цифрові платформи стають базовим середовищем багатосуб'єктної публічної взаємодії.

Виокремлено сутнісні ознаки цифрової платформи: цифрова інфраструктура; множинність та відносна автономність учасників; спільне інформаційне середовище; визначені правила доступу й взаємодії; алгоритмізація окремих процесів; можливість обміну інформацією, ресурсами та сервісами; масштабованість; формування мережевих ефектів. Обґрунтовано принципову відмінність публічних платформ від комерційних: якщо останні орієнтовані переважно на економічну цінність і масштабування транзакцій, то критерієм результативності публічної цифрової платформи має бути створення публічної цінності, забезпечення прав громадян, доступності, прозорості, підзвітності та інклюзивності.

3. Досліджено архітектуру, принципи побудови та особливості функціонування цифрових платформ у системі публічного управління.

Установлено, що архітектура цифрової платформи публічного управління являє собою багаторівневу структуру взаємопов'язаних технологічних, інформаційних, інтеграційних, сервісних та інституційно-управлінських

компонентів. Визначено базові структурні рівні платформеної архітектури: інфраструктурний, що охоплює фізичні й хмарні обчислювальні ресурси; рівень даних, який включає реєстри, бази даних та механізми управління інформаційними ресурсами; інтеграційний, що забезпечує інтероперабельність і цифровий обмін; сервісний, у межах якого формуються цифрові послуги та функціональні модулі; користувацький, що забезпечує взаємодію громадян, бізнесу й органів влади з платформою; аналітичний, орієнтований на оброблення даних і підтримку рішень; інституційно-управлінський, який визначає правила, ролі та відповідальність учасників.

Удосконалено концептуальні підходи до формування структури та основних елементів цифрових платформ у діяльності органів публічної влади. Обґрунтовано, що перспективна цифрова платформа повинна формуватися як модульна, інтероперабельна, масштабована, керована та технологічно адаптивна цифрова екосистема. Модульність дозволяє модернізувати окремі компоненти без повної перебудови системи; інтероперабельність забезпечує керований обмін даними; масштабованість дає змогу адаптувати платформу до зміни кількості користувачів і завдань; керованість передбачає чіткий розподіл ролей та відповідальності; технологічна адаптивність забезпечує можливість інтеграції нових цифрових інструментів.

Доведено, що ключовою проблемою розвитку цифрових платформ України залишається не стільки відсутність цифрових систем, скільки їх фрагментованість, недостатня сумісність та переважання відомчої логіки управління даними. Відповідно, подальша платформізація має передбачати перехід від створення ізольованих інформаційних систем до федеративної архітектури, за якої реєстри, платформи й цифрові сервіси зберігають функціональну автономію, але взаємодіють на основі єдиних стандартів даних, програмних інтерфейсів, цифрової ідентифікації та нормативно визначених правил.

Визначено, що інституційна архітектура платформи має передбачати чітке встановлення суб'єкта платформеної оркестрації, власників і

розпорядників даних, операторів інфраструктури, постачальників сервісів та користувачів. Розвинено положення про орган публічної влади як платформеного оркестратора, функцією якого є не монополізація цифрової взаємодії, а створення правил, стандартів і технологічних умов для координації автономних суб'єктів із одночасним забезпеченням законності, безпеки та захисту публічного інтересу.

4. Проаналізовано сучасний міжнародний досвід використання цифрових платформ у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Порівняльний аналіз міжнародних практик засвідчив перехід провідних цифрових держав від моделі електронного урядування, орієнтованої на окремі онлайн-послуги, до побудови інтегрованих цифрових екосистем. Установлено, що найбільш результативні моделі цифрового врядування ґрунтуються на розвитку базової цифрової інфраструктури, цифрової ідентифікації, інтероперабельності реєстрів, принципі одноразового надання даних, відкритих програмних інтерфейсах, проактивних послугах і системному управлінні даними.

Систематизовано світові тренди та стандарти розвитку цифрових платформ у публічному управлінні, що дістало подальшого розвитку в дисертаційному дослідженні. Визначено, що європейська модель цифрової трансформації поєднує технологічну модернізацію з людиноцентричністю, захистом персональних даних, інтероперабельністю, цифровою інклюзією та регуляторною підзвітністю. Досвід Естонії підтверджує результативність децентралізованої взаємодії реєстрів; Данії та Фінляндії – важливість єдиних стандартів цифрових послуг і високої інституційної довіри; Великої Британії – ефективність платформеного підходу до спільних державних компонентів; інших цифрово розвинених країн – значення управління даними та міжвідомчої координації.

Установлено, що для України найбільш доцільним є не механічне копіювання іноземних цифрових рішень, а адаптація базових принципів платформеного врядування до національного інституційного середовища,

децентралізованої системи територіального управління та умов воєнного і післявоєнного відновлення. Стратегічним напрямом визначено гармонізацію національної платформеної архітектури з європейськими вимогами щодо інтероперабельності, управління даними, цифрової ідентифікації, кібербезпеки та транскордонних цифрових послуг.

Доведено, що європейська інтеграція України в цифровій сфері повинна розглядатися як процес інституційного й технологічного зближення цифрових екосистем. Це потребує формування в Україні федеративної платформеної архітектури, здатної забезпечити сумісність із європейським цифровим простором, але водночас зберегти стійкість і функціональну автономність національних інформаційних систем.

5. Досліджено особливості застосування проєктного підходу при впровадженні цифрових платформ у територіальних громадах.

Установлено, що цифровізація територіальних громад не повинна здійснюватися шляхом хаотичного придбання програмних продуктів або впровадження не пов'язаних між собою цифрових сервісів. Відправною точкою цифрової трансформації має бути визначення конкретної суспільної або управлінської проблеми, потреб території та її жителів, після чого формуються мета цифрового проєкту, коло заінтересованих сторін, необхідні ресурси, очікувані результати та показники їх досягнення.

Дістали подальшого розвитку методологічні підходи до формування програм і проєктів цифрового розвитку громад та територій на основі цифрових платформ. Запропоновано застосовувати проєктну логіку, що включає діагностику цифрових потреб і рівня зрілості громади; визначення проблеми та цільових груп; формування концепції платформеного рішення; аналіз заінтересованих сторін; оцінювання ресурсів і ризиків; реалізацію цифрового проєкту; моніторинг результатів; масштабування та інтеграцію створеного рішення до ширшої цифрової екосистеми.

Обґрунтовано доцільність формування портфеля цифрових проєктів територіальної громади. На відміну від сукупності автономних ініціатив,

портфель має забезпечувати взаємозв'язок цифрових рішень зі стратегією розвитку громади та між собою. Запропоновано встановлювати спільні вимоги до цифрової ідентифікації, моделей даних, програмних інтерфейсів, кібербезпеки та повторного використання цифрових компонентів. Це дозволяє поступово формувати цифрову екосистему громади й уникати технологічної фрагментації.

Визначено необхідність попереднього оцінювання цифрової зрілості громади як передумови вибору складності платформених рішень. Розвинено наукові положення щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади за ступенем використання платформених механізмів. Обґрунтовано доцільність міжмуніципальної цифрової кооперації, створення спільних платформ, залучення регіональних центрів компетентностей, університетів, бізнесу та громадських організацій. Такий підхід особливо важливий для невеликих громад з обмеженими фінансовими й кадровими ресурсами та дозволяє зменшити цифрову нерівність між територіями.

6. Визначено можливості використання технологій штучного інтелекту, блокчейн-технологій, цифрової аналітики та форсайт-досліджень як інструментів розвитку цифрових платформ публічного управління.

Установлено, що інтеграція сучасних цифрових технологій із платформеною архітектурою формує новий інструментарій публічного управління. Штучний інтелект може використовуватися для автоматизованого аналізу великих масивів інформації, виявлення закономірностей і аномалій, прогнозування соціально-економічних процесів, оцінювання потреб населення, оптимізації ресурсів та підтримки управлінських рішень. Цифрова аналітика забезпечує перехід від накопичення даних до їх системного використання при формуванні, реалізації та оцінюванні публічної політики.

Удосконалено механізми використання штучного інтелекту, цифрової аналітики та блокчейн-технологій у функціонуванні цифрових платформ. Обґрунтовано модель алгоритмічно підтримуваного публічного управління, за якої ШІ виконує аналітичну, прогнозну й рекомендаційну функції, але не

підміняє суб'єкта публічної відповідальності. Визначено необхідність забезпечення якості даних, прозорості алгоритмічних процедур, можливості перевірки результатів, недопущення дискримінаційної упередженості та збереження людського контролю над юридично й суспільно значущими рішеннями.

Доведено доцільність інтеграції форсайт-методології у цифрові платформи публічного управління. Цифрове платформене середовище може забезпечувати постійний збір експертних оцінок, сканування технологічних трендів, проведення опитувань, формування альтернативних сценаріїв і коригування стратегічних пріоритетів. Унаслідок цього форсайт трансформується з періодичного дослідницького заходу в постійно діючий механізм стратегічного спостереження та прогнозування.

Визначено потенціал блокчейн-технологій для забезпечення незмінності записів, простежуваності процедур та координації розподілених управлінських процесів. Водночас обґрунтовано принцип функціональної доцільності цифрової технології: ШІ, блокчейн або інший інноваційний інструмент повинен інтегруватися у платформу лише тоді, коли його застосування вирішує конкретну управлінську проблему та створює вимірювану публічну цінність. Такий підхід дозволяє уникнути технологічного детермінізму та необґрунтованого впровадження складних і ресурсомістких рішень.

7. Досліджено вплив цифрових платформ на розвиток цифрової економіки, територіальних громад та регіонів.

Установлено, що цифрові платформи стають самостійним чинником соціально-економічного розвитку територій, оскільки змінюють механізми координації економічної активності, зменшують інформаційну асиметрію, спрощують доступ до ринків і ресурсів, створюють нові канали взаємодії підприємців, інвесторів, органів влади та громадян. Їх вплив не обмежується розвитком цифрового сектору економіки: платформені механізми можуть використовуватися для управління інвестиційними проєктами, підтримки

малого і середнього бізнесу, формування територіальних кластерів, розвитку смартспеціалізації та координації проєктів відновлення.

Дістали подальшого розвитку теоретичні засади використання цифрових платформ як інструменту забезпечення соціально-економічного розвитку територій. Запропоновано розглядати платформу як цифрове інтеграційне середовище територіального розвитку, здатне поєднувати інформацію про ресурси громади, інвестиційні можливості, інфраструктурні потреби, підприємницьку активність, громадські ініціативи та проєкти розвитку. У такому середовищі дані стають не лише адміністративним ресурсом органу влади, а спільним ресурсом формування та реалізації територіальної політики за умови дотримання визначених режимів доступу й захисту інформації.

Доведено, що результативність платформеного впливу залежить від інституційної та цифрової спроможності території. За відсутності якісної цифрової інфраструктури, компетентного персоналу, інтероперабельних даних і механізмів залучення суб'єктів платформа може посилити територіальну цифрову нерівність. Тому державна та регіональна політика повинна поєднувати розвиток платформ із підтримкою цифрової інфраструктури, підвищенням компетентностей, міжмуніципальною кооперацією та створенням регіональних цифрових екосистем.

Обґрунтовано особливе значення цифрових платформ для післявоєнного відновлення України. Платформене середовище може забезпечити інтеграцію даних про потреби територій, проєкти відбудови, фінансові ресурси, міжнародну допомогу, інвестиційні пропозиції та громадський контроль. Установлено, що саме на рівні територій платформізація набуває конкретного соціально-економічного змісту, оскільки дозволяє пов'язати цифрову трансформацію публічного управління з вимірюваними результатами розвитку громад і регіонів.

8. Визначено роль цифрових платформ у забезпеченні взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також розвитку соціально відповідального бізнесу.

Дослідження концепцій взаємодії влади та бізнесу засвідчило поступовий перехід від моделей, у яких бізнес виступає переважно об'єктом державного регулювання, до партнерсько-мережевої моделі. В умовах цифрової трансформації бізнес є носієм технологічних компетентностей, інновацій, інвестиційних ресурсів і даних; громадянське суспільство забезпечує представництво суспільних інтересів, громадський контроль і виявлення потреб; органи публічної влади формують правові правила, гарантують публічний інтерес та забезпечують базову цифрову інфраструктуру.

Уперше в межах цілісного підходу розроблено комплекс наукових положень щодо використання цифрових платформ у системі публічного управління як інтегрованого механізму взаємодії органів влади, бізнесу та громадянського суспільства. Обґрунтовано, що платформізація змінює конфігурацію публічної взаємодії: замість сукупності окремих двосторонніх зв'язків «влада – громадянин», «влада – бізнес» і «влада – громадська організація» формується багатостороннє цифрове середовище, у якому дані, суспільні потреби, підприємницькі ресурси, компетентності та громадські ініціативи можуть взаємодіяти в межах спільної цифрової архітектури.

Визначено роль цифрових платформ у трансформації Government Relations. Цифрові консультації, відкриті дані, електронні кабінети та платформені механізми дозволяють перейти від переважно персоніфікованих і неформальних комунікацій до більш відкритої, документованої та простежуваної взаємодії влади і бізнесу. Це створює передумови для легітимного представництва економічних інтересів і зменшення ризиків непрозорого впливу на управлінські рішення.

Установлено, що цифрові платформи сприяють розвитку соціально відповідального бізнесу шляхом створення механізмів цифрової звітності, відкритого представлення соціальних та екологічних ініціатив, участі підприємств у територіальних проєктах і координації партнерських програм. Водночас доведено необхідність запобігання платформеній асиметрії, за якої великі економічні суб'єкти отримують непропорційний вплив на публічні

рішення. Відповідно, правила платформеної взаємодії мають забезпечувати прозорість, рівність доступу, фіксацію внеску учасників, запобігання конфлікту інтересів та можливість громадського контролю.

9. Розроблено концептуальну модель використання цифрових платформ у системі публічного управління.

Уперше запропоновано інтегративну модель використання цифрових платформ у публічному управлінні взаємодією влади, бізнесу та громадянського суспільства для забезпечення соціально-економічного розвитку територій. Під інтегративною моделлю запропоновано розуміти багаторівневу систему інституційно, нормативно, інформаційно та технологічно організованої цифрової взаємодії органів публічної влади, суб'єктів бізнесу і громадянського суспільства, у межах якої на основі спільної цифрової інфраструктури, інтероперабельних даних, цифрових сервісів та визначених правил забезпечуються формування, реалізація, моніторинг і коригування публічних управлінських рішень.

Принципова новизна моделі полягає в тому, що інтеграція розглядається не як створення єдиної централізованої «суперплатформи», а як узгодження автономних цифрових платформ, реєстрів, сервісів та інформаційних систем на основі спільних правил і стандартів. Така федеративна логіка зменшує ризики надмірної централізації та концентрації даних і водночас забезпечує системну цифрову взаємодію.

У структурі моделі виокремлено ціннісно-цільовий, інституційний, нормативно-регуляторний, інформаційний, сервісно-функціональний і технологічний рівні. До базових цінностей віднесено людиноцентричність, відкритість, довіру, інклюзивність, відповідальність, партнерство, безпеку та сталий розвиток. Інституційний рівень визначає ролі учасників; нормативний – правила та відповідальність; інформаційний – режими управління й обміну даними; сервісно-функціональний – інструменти взаємодії; технологічний – інфраструктуру, інтероперабельність, цифрову ідентифікацію, аналітику та інноваційні технології.

Функціональним ядром моделі визначено цифровий цикл спільного формування публічної цінності, що включає ідентифікацію суспільної проблеми; мобілізацію даних і ресурсів; спільне формування рішення; його реалізацію; цифровий моніторинг результатів та коригування. Розвинено поняття «цифрова мобілізація публічних ресурсів», «цифрове співвиробництво управлінського рішення», «цифрова простежуваність управлінського рішення» та «цифровий моніторинг публічної цінності», які конкретизують механізм функціонування інтегративної моделі.

Запропоновано концептуальну основу індексу інтегративної платформеної зрілості публічного управління, призначеного для оцінювання спроможності органу влади, територіальної громади або регіону використовувати цифрові платформи для системної взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства. До його структури запропоновано включити субіндекси інституційної інтеграції, інформаційної інтеграції, цифрової взаємодії, публічного співвиробництва та платформеної результативності. Це розвиває наукові положення щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади за ступенем використання платформених рішень.

10. Сформовано практичні рекомендації щодо удосконалення державної політики використання цифрових платформ у процесах цифрової трансформації публічного управління та соціально-економічного розвитку територій.

Обґрунтовано необхідність переходу від політики цифровізації окремих адміністративних функцій до цілісної політики платформізації публічного управління. Першочерговим заходом має стати проведення платформеного аудиту державного, регіонального та місцевого цифрового середовища з визначенням наявних платформ, реєстрів, інформаційних систем, їх функцій, власників даних, користувачів, інтеграційних зв'язків і дублювання функцій. На основі аудиту доцільно сформулювати карту цифрової платформеної екосистеми публічного управління України.

Запропоновано визначити системно значущі цифрові платформи та встановити для них єдині базові вимоги щодо інтероперабельності, управління

даними, цифрової ідентифікації, використання API, кібербезпеки, алгоритмічної прозорості й доступності. Державна політика має бути спрямована не на технологічне поглинання автономних систем, а на створення інтеграційних контурів їх взаємодії. Доцільним є закріплення принципу «інтероперабельність за проєктуванням», відповідно до якого можливість цифрової взаємодії повинна закладатися на етапі створення або модернізації платформи.

На рівні територіальних громад рекомендовано розробляти програми платформеного цифрового розвитку, що ґрунтуються на оцінюванні цифрової зрілості, потреб території та портфелі взаємопов'язаних цифрових проєктів. Доцільно розвивати міжмуніципальні платформи, регіональні цифрові центри компетентностей і механізми спільного використання цифрової інфраструктури. Платформи територіального розвитку мають інтегрувати інформацію про інвестиційні проєкти, місцевий бізнес, громадські ініціативи, відкриті та бюджетні дані, електронні консультації й проєкти відновлення.

Для забезпечення партнерської взаємодії рекомендовано інституціоналізувати механізми цифрового співвиробництва управлінських рішень. Цифрові платформи повинні забезпечувати ідентифікацію учасників, фіксацію пропозицій, документування етапів розгляду, цифрову простежуваність прийнятого рішення та оприлюднення результатів його реалізації. Такий механізм доцільно використовувати у стратегічному плануванні територій, реалізації проєктів відновлення, формуванні регіональної економічної політики та підтримці смартспеціалізації.

Запропоновано впроваджувати сучасні цифрові технології на основі принципу функціональної доцільності та публічної відповідальності. Для систем штучного інтелекту необхідно забезпечувати людський контроль, перевірюваність результатів та визначення відповідальної посадової особи; для блокчейн-рішень – попереднє обґрунтування необхідності розподіленої верифікації; для цифрової аналітики – стандарти якості даних; для форсайт-систем – постійне оновлення інформації та залучення різних груп експертів.

Рекомендовано використовувати індекс інтегративної платформеної зрілості як методичний інструмент діагностики та моніторингу платформізації органів влади, громад і регіонів. Оцінювання має бути орієнтоване не лише на кількість цифрових сервісів, а на ступінь інституційної та інформаційної інтеграції, якість цифрової взаємодії, розвиток публічного співвиробництва та досягнення вимірюваної публічної цінності.

Узагальнюючи результати дисертаційного дослідження, встановлено, що стратегічною перспективою цифрової трансформації публічного управління України є перехід від цифровізації окремих функцій до платформізації управлінської взаємодії; від відомчої фрагментації даних – до інтероперабельної цифрової екосистеми; від переважно вертикального адміністрування – до мережевої координації та цифрового співвиробництва публічної цінності. Запропонована інтегративна модель поєднує цифрові сервіси, дані, інституційні механізми, партнерську взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства, сучасні технології й проєктний підхід до розвитку територій.

Практична реалізація сформульованих положень і рекомендацій створює передумови для розвитку в Україні людиноцентричного, інтероперабельного, стійкого та публічно відповідального цифрового врядування. У контексті європейської інтеграції, децентралізації та післявоєнного відновлення цифрові платформи доцільно розглядати як стратегічний механізм мобілізації даних, ресурсів і компетентностей держави, територіальних громад, бізнесу та громадянського суспільства для спільного вирішення суспільно значущих проблем і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алоні, Г. (2008). Етика бізнесу: соціально-філософський аспект: автореф. канд... філос. Київ : Академія педагогічних наук України. Інститут вищої освіти.
2. Бебик, В. М. (2000). Базові засади політології: історія, теорія, методологія, практика. К.: МАУП.
3. Безрукова, О. А. (2015). Відповідальність в сучасному світі: соціологічні інтерпретації та емпіричні студії : монографія. Запоріжжя : Вид-во комунального закладу «Хортицький нац. навчально-реабіліт. центр».
4. Верховна Рада України. (2020). Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 р. № 1089-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-IX>
5. Гідденс, Е. (2011). Наслідки сучасності. Праксис. ISBN 978-59015-7490-4
6. Гросфельд, Е. В. (2011). Лоббизм и government relations: контуры теории. Науково-теоретичний альманах «Грані». No 6. С.137-140.
7. Гугнин, А. М. (2016). Политический маркетинг (Сущность и генезис) Философия и общество. No2, С.84-89.
8. Ермоленко, А. Н. (1994). Этика ответственности и социальное бытие человека (современная немецкая практическая философия). Київ: Наук. думка.
9. Єрмоленко, А. (ред). (2016). Соціальна відповідальність як основна цінність інституалізації сучасного суспільства Київ : Наук.думка.
10. Кабінет Міністрів України. (2018). Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

11. Квітка С. А. (2013). Партнерство влади та бізнесу: європейські підходи і концепції. *Аспекти публічного управління*. 1(1), 10–15.
12. Квітка С. А. (2016). Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 4(8), 5-15. <https://doi.org/10.15421/151635>
13. Квітка С. А. (2017в). Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень : монографія. Дніпро : «Грані».
14. Квітка С. А. (2017а). Вплив глобального громадянського суспільства на взаємодію влади та бізнесу. Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць. № 2. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02\(18\)/3_1.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02(18)/3_1.pdf)
15. Квітка, С. (2018). Державне управління взаємодією влади та бізнесу: європейський досвід для України. *Аспекти публічного управління*, 6(4), 48-54. <https://doi.org/10.15421/15201823>
16. Квітка, С. (2018). Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(8), 56-70. <https://doi.org/10.15421/151847>
17. Квітка, С. (2018а) Government Relations як сучасна форма політичного маркетингу в Україні. *Modern management review*. 2018, 25(4), 105-116 <http://doi.org/10.7862/rz.2018.mmr.47>
18. Квітка, С. (2018b). Публічне управління взаємодією влади та бізнесу: європейський досвід для України. *Аспекти публічного управління*, 6(4), 48-54. <https://doi.org/10.15421/15201823>
19. Квітка, С. (2019). Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт. *Аспекти публічного управління*, 7(4), 5-16. <https://doi.org/10.15421/151918>
20. Квітка, С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць*

Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>

21. Квітка, С. (2021). Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. *Аспекти публічного управління*, 9(SI (1), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>

22. Квітка, С. А. (2014). Неокорпоративізм як механізм взаємодії між державою та групами інтересів. *Аспекти публічного управління*, 2(7), 5–14. <https://doi.org/10.15421/151439>

23. Квітка, С. А. (2017). Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень : монографія. Дніпро : «Грані».

24. Квітка, С. А. (2017). Government relations та державне управління в Україні: новітні форми взаємодії влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 5(11), 94–104. <https://doi.org/10.15421/15201743>

25. Квітка, С., & Миргородська, М. (2024). Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 14-21. <https://doi.org/10.15421/152402>

26. Квітка, С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О., & Демощенко, Г. (2020). Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 8(4), 129-146. <https://doi.org/10.15421/152087>

27. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: svb.ua/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf

28. Курінько, Р. (2020). Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: проблеми прийняття та становлення. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 23(12), 38-46. <https://doi.org/10.15421/1720110>

29. Магиляс, Ю., Корсун, В., & Миргородська, М. (2023). Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 97-103. <https://doi.org/10.15421/152358>
30. Магиляс, Ю. (2023). Роль Government Relations у взаємодії публічної влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 74-80. <https://doi.org/10.15421/152321>
31. Магиляс, Ю. (2022). Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 55-60. <https://doi.org/10.15421/152244>
32. Мінцифра презентувала платформу Дія. Цифрова громада для цифрових лідерів у регіонах 30 липня 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentovala-platformu-diyatsifrova-gromada-dlya-tsifrovikh-lideriv-u-regionakh>
33. Парух, И. (2018) GR по-украински. Економічна правда. URL: lobbying.com.ua/publ/gr_po_ukrain-ski/20-1-0-38.
34. Поташний, Ю. М. (2011). Лобізм по-українськи. Віче. 2011. No 11.
35. Резнік, В. (ред). (2019). Формування відповідального суспільства: держава, політичні рухи, бізнес. Київ : Інститут соціології НАН України.
36. Рейтерович, І. В. (2019). Особливості предметного поля Government Relations. Державне управління: удосконалення та розвиток. №1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27>
37. Стрижакова, Н. А. (2006). Особливості політичного лобіювання в Україні. Політологічний вісник. No 21. С.170-181.
38. Теліпко, В. В. (2009). Лобізм, Government Relations і PublicAffairs: до витоків понять. Юридичний авангард. No 1.
39. Тихомирова, Є. Б. (2015) Government relations і лобізм: спроба порівняльного аналізу. Політикус. No1.
40. Трофименко А. В. (2014). Передумови та етапи ухвалення закону про лобіювання в Канаді. Науково-теоретичний альманах Грані, 17(7), 113-118. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/580>

41. Українська асоціація професіоналів у сфері GR і лобістів (2015). URL: <http://grukra-ine.com.ua/gr/>
42. Хорунжий, Г. Ф. (ред). (2009). Моральний вимір економіки. Соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність. Київ : УБС НБУ.
43. Як громаді стати цифровою? 2021. Відновлено з <https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-communities>
44. Agee, G. Cameron, F. Ault, & Wilcox, D. (2004). The most important thing in PR. Peter.
45. Agostino, D., Arnaboldi, M., & Diaz Lema, M. (2021). New Development: COVID-19 as an Accelerator of Digital Transformation in Public Service Delivery. *Public Money & Management*. 41(1), 69-72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
46. AlNuaimi, B., Singh, S., Ren, S., Budhwar, P. & D. Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy. *Journal of Business Research*. 145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
47. Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the Digitalisation of Public Services: Configuring Work During Automation in Local Government. *Government Information Quarterly*. 39(1), 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662>
48. Arduini, D., Denni, M., Lucchese, M., Nurra, A., & Zanfei, A. (2013). The Role of Technology, Organization and Contextual Factors in the Development of E-Government Services: An Empirical Analysis on Italian Local Public Administrations. *Structural Change and Economic Dynamics*. 27, 177-189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.007>
49. Banerjee, A., Duflo, E., Imbert, C., Mathew, S. & Pande, R. (2020). E-Governance, Accountability, and Leakage in Public Programs: Experimental Evidence from a Financial Management Reform in India. *American Economic Journal-Applied Economics*. 12(4), 39-72. <https://doi.org/10.1257/app.20180302>

50. Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
51. Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B., & Gawer, A. (2021). Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*, 31(6), 869–902. <https://doi.org/10.1111/isj.12326>
52. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
53. Brooks, R. (1999). *Cambrian Intelligence: The Early History of the New AI*. Cambridge, MA: MIT Press
54. Chen, Y.-C. (2017). *Managing Digital Governance*. New York: Routledge.
55. Conradie, P. & Choenni, S. (2014). On the Barriers for Local Government Releasing Open Data. *Government Information Quarterly*, 31(1), 510–517. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.003>
56. Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: The Italian Case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101409>
57. Council Issuing the New Generation of Artificial Intelligence Development Plan State Council Document [2017] No. 35 Retrieved from <https://flia.org/wp-content/uploads/2017/07/A-New-Generation-of-Artificial-Intelligence-Development-Plan-1.pdf>
58. Daly, S. (2006). *For the Common Good? The Changing Role of Civil Society in the UK and Ireland*. London: Carnegie UK Trust.
59. Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A Longitudinal Study of E-Government Maturity. *Information & Management*, 54(4), 415-426. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.006>

60. Declaration by the Committee of Ministers on the risks of computer-assisted or artificial-intelligence-enabled decision making in the field of the social safety net (2021) (Adopted by the Committee of Ministers on 17 March 2021 at the 1399th meeting of the Ministers' Deputies). Retrieved from https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a1cb98)

61. DePaula, N., Dincelli, E., & Harrison, T. (2018). Toward a Typology of Government Social Media Communication: Democratic Goals, Symbolic Acts and Self-Presentation. *Government Information Quarterly*. 35(1), 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003>.

62. Desouza, K. (2018) Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. IBM Center for The Business of Government.

63. Di Maio, A. (2017), "Introducing the gartner digital government maturity model 2.0. Gartner Research, 20 July 2017, ID G00334525. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/3764382/introducing-the-gartner-digital-government-maturity-mode> (accessed 02.08.2020).

64. Digital Birmingham (2017) Retrieved from <http://digitalbirmingham.co.uk/>

65. DREAM. (2026). Public Investment Management System. <https://dream.gov.ua/en>

66. e-Estonia. (2023). Building a digital society. Retrieved from <https://e-estonia.com/solutions/>

67. Enang, I., Asenova, D., & Bailey, S. (2020). Identifying Influencing Factors of Sustainable Public Service Transformation: A Systematic Literature Review. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0020852319896399>.

68. Epstein, B. (2022). Two Decades of E-Government Diffusion Among Local Governments in the United States. *Government Information Quarterly*. 39(2), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101665>

69. European Commission. (2017). New European interoperability framework: Promoting seamless services and data flows for European public administrations. https://ec.europa.eu/isa2/sites/default/files/eif_brochure_final.pdf
70. European Commission. (2020). Digital transformation in the EU: A roadmap for the future. Retrieved from <https://ec.europa.eu/>
71. European Commission. (2022). Supporting Ukraine through digital. Shaping Europe's Digital Future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine>
72. European Commission. (2023a). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
73. European Commission. (2023b). Digital Europe Programme: Shaping Europe's Digital Future. Brussels: EC Publishing. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
74. European Commission. (2024). Ukraine 2024 report (Commission staff working document SWD(2024) 699 final). Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en
75. European Commission. (2025). Digital Europe Programme. https://commission.europa.eu/funding-and-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/digital-europe-programme_en
76. European Commission. (n.d.). The Digital Services Act package. Shaping Europe's Digital Future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act>
77. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/868 of 30 May 2022 on European data governance and amending Regulation (EU) 2018/1724 (Data Governance Act). Official Journal of the European Union, L 152, 1–44. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/868/oj>
78. European Parliament & Council of the European Union. (2022a). Regulation (EU) 2022/1925 of 14 September 2022 on contestable and fair markets in

the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act). Official Journal of the European Union, L 265, 1–66. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng>

79. European Parliament & Council of the European Union. (2022b). Regulation (EU) 2022/2065 of 19 October 2022 on a single market for digital services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). Official Journal of the European Union, L 277, 1–102. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng>

80. European Parliament & Council of the European Union. (2024a). Regulation (EU) 2024/903 of 13 March 2024 laying down measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act). Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj>

81. European Parliament & Council of the European Union. (2024b). Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

82. European Parliament & Council of the European Union. (2024b). Regulation (EU) 2024/1183 of 11 April 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 as regards establishing the European Digital Identity Framework. Official Journal of the European Union, L 2024/1183. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj/eng>

83. European Union, European Atomic Energy Community, their Member States, & Ukraine. (2014). Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. Official Journal of the European Union, L 161. https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_international/2014/295/oj/eng

84. Executive AI 2030 - <https://www.oeffentlichkeit.de/publikationen?doc=84404> & title = Exekutive + KI + 2030 + Vier + Zukunftsszenarien + für + Künstliche + Intelligenz + in + der + öffentlichen + Verwaltung;

85. Feeney, M. K., & Brown, A. (2017). Are Small Cities Online? Content, Ranking, and Variation of US Municipal Websites. *Government Information Quarterly*. 34(1), 62-74. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.10.005>.
86. Feeney, M. K., & Welch, E. W. (2016). Technology-Task Coupling: Exploring Social Media Use and Managerial Perceptions of E-Government. *The American Review of Public Administration*. 46(2), 162-179. <https://doi.org/10.1177/0275074014547413>.
87. Feeney, M., Fusi, F., Camarena, L., & Zhang, F. (2020). Towards More Digital Cities? Change in Technology Use and Perceptions Across Small and Medium-Sized US Cities. *Local Government Studies*, 46(5), 820-845. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1690993>.
88. Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, article number 113546. [https://doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113546](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546)
89. Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The Impact of Digitalization in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14 (1),1-21. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>.
90. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads. *Public Management Review*. 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>.
91. Global innovation index. (2022). Ukraine. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf
92. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration. (2024). Report on implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2023. Cabinet of Ministers of Ukraine.

<https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Report-on-implementation-of-the-Association-Agreement-between-Ukraine-and-the-European-Union-for-2023.pdf>

93. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration. (2025). Report on implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union. Cabinet of Ministers of Ukraine. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-Ugoda-pro-asotsiatsiyu-EN.pdf>

94. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration. (2026). Report on implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2025. Cabinet of Ministers of Ukraine. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/AA-implementation-report-for-2025.pdf>

95. Grunig, J. E. & Hillsdale, N. J. (1992) Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book // Excellence in public relations and communication management / S. ed. J.E Grunig.: Lawrence Erlbaum Associates.

96. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.

97. Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.

98. Heath, R. (2006). A rhetorical theory approach to issues management / In C.H. Botan and V. Hazleton (Eds.) // *Public relations theory II*. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. P. 69.

99. Hellberg, A., & Gronlund, A. (2013). Conflicts in Implementing Interoperability: Re-Operationalizing Basic Values. *Government Information Quarterly*. 30(2), 154-162. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.006>.

100. Hilchenko, O. L., & Vieriutina, D. M. (2016). The role of Germany in resolving the ukrainian crisis. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 19(3), 84-90. <https://doi.org/10.15421/1716065>

101. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Information and Organization*. 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>.
102. How has Bristol's use of digital technology helped it become Britain's leading smart city? (2018). Retrieved from <https://www.govtechleaders.com/2018/01/31/interview-how-bristol-is-leading-by-example/>
103. Ivanova, S., Gainutdinova, L., Kvitka, S., Shvydenko, M., & Kulishova, O. (2021). Models of management of the territorial community nature resources' rational use. *E3S Web of Conferences*, 2021, 255, 01025
104. Jackson, S., & Wong, M. (2017). A Cultural Theory Analysis of E-Government: Insights from a Local Government Council in Malaysia. *Information Systems Frontiers*. 19(6), 1391-1405. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9652-z>
105. Janssen, M. & Estevez, E. (2013). Lean Government and Platform-Based Governance – Doing More with Less. *Government Information Quarterly*, vol. 30, no 1, pp. 1–8. Retrieved from <http://10.0.3.248/j.giq.2012.11.003>
106. Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1–S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
107. Janssen, M., Estevez, E., & Janowski, T. (2014). Interoperability in big, open, and linked data—Organizational maturity, capabilities, and data portfolios. *Computer*, 47(10), 44–49. <https://doi.org/10.1109/MC.2014.290>
108. Jiang, X., & Ji, S. (2014). E-Government Web Portal Adoption: The Effects of Service Quality. *E-Service Journal*, 9(3), 43-60. <https://doi.org/10.2979/eservicej.9.3.43>.
109. Jones, S., Irani, Z., Sivarajah, U., & Love, P. (2019). Risks and Rewards of Cloud Computing in the UK Public Sector: A Reflection on Three Organisational Case Studies. *Information Systems Frontiers* 21(2), 359-382. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9756-0>
110. Kassen, M. (2019). Promoting Public Cooperation in Government: Key Drivers, Regulation, and Barriers of the E-Collaboration Movement in Kazakhstan.

International Review of Administrative Sciences. 85(4), 743-762.
<https://doi.org/10.1177/0020852317735595>

111. Khadzhraeva, S. K (2018). Project analysis and decision making: a textbook. Kyiv: Publishing House.

112. Kotelevets, D. (2022). Development trends of the digital economy in Ukraine. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, 5. <https://doi: 10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>

113. Kovalchuk, S. (2020). Digitalization of communities in Ukraine: challenges and prospects. Scientific notes, 8 (2), 35-42.

114. Kozachenko, T. (2018). Public management on the basis of project management: a modern look. Public administration, 2(62), 50-55.

115. Krotel, S. M. L. (2021). Digital Communication of Public Service Information and Its Effect on Citizens' Perception of Received Information. International Journal of Public Administration. 44(2), 132-145.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672182>

116. Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital Transformation Going Local: Implementation, Impacts, and Constraints from a German Perspective. Public Money & Management. 43 (2), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>

117. Kuibida, V. S, Karpenko, O. V, & Nastnik, V. V (2018). Digital government in Ukraine: basic definitions of conceptual categorical apparatus. Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration, 1, 5-10.

118. Kuibida, V. S, Karpenko, O. V, Ryzhenko, O. V, Duda, A. V., Solovyov, S. G, & Spyga, P. S. (2019). Information and communicative activity of public authorities: monograph. Kyiv: CPR.

119. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. Public Administration, 92(1), 1-20.
<https://doi.org/10.1111/padm.12040>

120. Kuk, G., & Janssen, M. (2011). The Business Models and Information Architectures of Smart Cities. *Journal of Urban Technology*. 18(2), 39-52. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601109>
121. Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V., Ivashova, L & Bocharov, O. (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*, ISSN 0719-4706, 7 (SI) / Número Especial / Abril – Junio 2020 pp. 112-125 ISSN 07194706
122. Lada, O. (2021). Public management project management: US experience and prospects for Ukraine. *Scientific prospects*, 5 (11), 107-114. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-107-114](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-107-114)
123. Lember, V., Kattel, R., & Tonurist, P. (2018). Technological Capacity in the Public Sector: The Case of Estonia. *International Review of Administrative Sciences*. 84(2), 214-230. <https://doi.org/10.1177/0020852317735164>
124. Lessig, L. (2004). *Free culture: how big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity*. New York: Penguin Press.
125. Liste, L., & Sorensen, K. (2015). Consumer, Client, or Citizen? How Norwegian Local Governments Domesticated Website Technology and Configure Their Users. *Information, Communication & Society*. 18(7), 733-746. <https://doi.org/10.1080/1369118x.2014.993678>
126. Mack, C. S. (1997). *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Westport: Greenwood Publishing Group.
127. Maerove, A., Norta, A., Tsap, V. & Pappel, I. (2020). Increasing Citizen Participation in E-Participatory Budgeting Processes. *Journal of Information Technology & Politics*. 18(2), 125-147. <https://doi.org/10.1080/19331681.2020.1821421>
128. Makota, G. Z. (2015). Basic directions of improving public administration of international technical cooperation between Ukraine and the European Union. *Public Administration Aspects*, 3(7-8), 38-46. <https://doi.org/10.15421/151556>

129. Maloney, K. (2006). *Re-Thinking Public Relations: PR Propaganda and Democracy*. New York: Routledge.

130. Manchester Digital (2018) Greater Manchester's Tech and Digital Business Retrieved from <https://www.manchesterdigital.com/>

131. Meijer, A., & Boon, W. (2021). Digital platforms for the co-creation of public value. *Policy & Politics*, 49(2), 231–248. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951032181>

132. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

133. Mergel, I., Edelmann, N., & N. Haug. N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

134. Midgley, J. (2017). Social investment: concepts, uses and theoretical perspectives. *Social investment and Social Welfare*. In J. Midgley, E. Dahl, A. Conly Wright (eds.). (pp. 13–32). Edward Elgas Publishing.

135. Millard, J. (2018). Open governance systems: Doing more with more. *Government Information Quarterly*, vol. 35, no 4, pp. 77–87. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.08.003>

136. Ministry of digital transformation of Ukraine. (2023). Community digitalization strategy. Retrieved from <https://hedigital.gov.ua/>

137. Ministry of digital transformation of Ukraine. (2024). European integration. Ensuring the sustainability of the European integration course on the path of gradual integration of Ukraine into a single digital market of the EU. Retrieved from <https://nedigital.gov.ua/projects/yevrointegraciya>

138. Mossberger, K., LaCombe, S., & Tolbert, C.J. (2022). A new measure of digital economic activity and its impact on local opportunity. *Telecommunications Policy*, 46(1), article number 102231. <https://doi: 10.1016/j.telpol.2021.102231>

139. Moyer, K. (2016), “Three Styles of Digital Business Platforms”, Gartner Research, 12 october, ID G00317581. Retrieved from

<https://www.gartner.com/en/documents/3471540/three-styles-of-digital-business-platforms>

140. Millard, J. (2018). Open governance systems: Doing more with more. *Government Information Quarterly*. 35(4), 577-587.

141. Moazed, A., & Johnson, N. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*. New York: Saint Martins' Press.

142. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>

143. National Institute of Standards and Technology. (2024). The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 (NIST CSWP 29). U.S. Department of Commerce. <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>

144. National Strategy for Artificial Intelligence (2019) Retrieved from https://eng.em.dk/media/13081/305755-gb-version_4k.pdf, Notice of the State

145. Newcastle's smart future as a living lab (2018) Retrieved from <https://www.govtechreview.com.au/content/gov-digital/article/newcastle-s-smart-future-as-a-living-lab-55755391>

146. O'Reilly, T. (2010). Government as a Platform. *Opening Government: Transparency and Engagement in the Information Age*, 6(1), 37–44.

147. OECD. (2019). The impact of digital government on citizen well-being (OECD Working Papers on Public Governance No. 32). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/24bac82f-en>

148. OECD. (2019). The path to becoming a data-driven public sector. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

149. OECD. (2020). The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government (OECD Public Governance Policy Papers, No. 02). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>

150. OECD. (2022). Digitalisation for recovery in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c5477864-en>

151. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
152. OECD. (2025). Government at a glance 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
153. OECD. (n.d.). Digital government. <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>
154. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C. Mulrow, C. D. & Shamseer, L. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
155. Paluszek, J. L. (1995). Editorial note: Defining terms // Practical public affairs in an era of change: A communications guide for business, government, and college / ed. L.B. Dennis. Lanham, MD: University Press of America.
156. Pan-Canadian Artificial Intelligence Strategy (2018). Retrieved from <http://www.jaist.ac.jp/~bao/AI/OtherAIstrategies/PanCanadian%20Artificial%20Intelligence%20Strategy.pdf>
157. Peele, G., Bailey, C. & Cain, B. (2010) *Developments in American Politics*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
158. Pervonachal'nyy variant proekta rekomendacii ob jeticheskikh aspektah iskusstvennogo intellekta OON (2020). Retrieved from https://ircai.org/wpcontent/uploads/2020/07/Recommendation_first_draft_RUS.pdf
159. Petrenko, N. O., & Mashkovskaya, L. O. (2020). Digitalization of state administrative services in Ukraine: regulatory aspects. *Development of state and law: issues of theory and constitutional practice*, № 2. P. 112-119. Retrieved from http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/Part_1/20.pdf
160. Polissya Fund of International and Regional Research. (2020). Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions correspond to external challenges and the European agenda? Retrieved from http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/research_dt_pf_wg2_ua-1.pdf

161. Pors, A., & Pallesen, E. (2021). The Reorganization of the Bureaucratic Encounter in a Digitized Public Administration. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. 21(3), 17-41
162. Poulantzas, N. (1973). The Problem of the Capitalist State. In *Ideology in Social Science: Readings in critical social theory* / Ed. By R.Blackburn. London: Collins.
163. Public Investment Management System DREAM. (n.d.a). Public Investment Management System. <https://dream.gov.ua/en>
164. Public Investment Management System DREAM. (n.d.b). About DREAM and public investment management reform. <https://dream.gov.ua/about>
165. Rudik, O. M. (2016). Political provisions of EU-Ukraine association agreement: importance for Ukraine. *Public Administration Aspects*, 2(5-6), 5-13. <https://doi.org/10.15421/151426>
166. Rudik, O. M. (2014). Institutional support of EU-Ukraine Association Agreement. *Public Administration Aspects*, 2(9-10), 5-11. <https://doi.org/10.15421/151462>
167. Sammit GovTech sostoitsja v Parizhe 12 nojabrja 2018. Відновлено з <https://medium.com/@digitaltransit/pervyj-sammit-govtech-sostoitsja-v-parizhe-12-nojabrja-7af435c0cfd>
168. Samoilenko, A. (2023). Digitalization opportunities of national economy of Ukraine. *Galician Economic Journal*, 81(2), 171-177. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.171
169. Schulz, D., & Newig, J. (2015). Assessing Online Consultation in Participatory Governance: Conceptual Framework and a Case Study of a National Sustainability-Related Consultation Platform in Germany. *Environmental Policy & Governance*. 25(1), 55-69. <https://doi.org/10.1002/eet.1655>
170. Shin, B., Floch, J., Rask, M., Baeck, P., Edgar, C., Berditchevskaia, A., Mesure, P., & Branlat, M. (2024). A systematic analysis of digital tools for citizen participation. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101954. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101954>

171. Shtal, T., & Pliekhanov, K. (2023). Ukraine's position in international rankings assessing the level of digital development of countries. *Digital Economy and Economic Security*, 8(8), 22-28. <https://doi:10.32782/dees.8-5>
172. Shveda, N., Garmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashliy, H., & Yuryk, N. (2024). Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*, 23(2), 69-79. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
173. Smart City Sweden. (2023). Explore smart & sustainable city solutions from Sweden. Retrieved from <https://smartcitysweden.com>
174. State of the UK govtech market (2017) Retrieved from <https://www.productivity.govt.nz/assets/Submission-Documents/5f89275e79/DR031-GovTech-World-Attachment-Two-1225Kb.pdf>
175. Stratégie nationale de recherche en intelligence artificielle / Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2018) Retrieved from <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid128577/>
176. Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovic, A. (2016). Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the «Institutional entrepreneur» in Transformational Change. *Government Information Quarterly*. 33(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.003>
177. Technology and the future of the government workforce. (2020). Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/technology-government-workforce>
178. The Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other. (2017). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#text
179. Toots, M. (2019). Why E-Participation Systems Fail: The Case of Estonia's Osale.Ee. *Government Information Quarterly*. 36(3), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>

180. Turing, Alan M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind* LIX:433-460.
181. Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government—A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
182. Twizeyimana, J., & Andersson, A. (2019). The Public Value of E-Government—A Literature Review. *Government Information Quarterly*. 36(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
183. Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy. (2019). Retrieved from <https://hvylya.net/uk/special-projects/177938-ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoku>
184. United Nations. (2024). UN e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024>
185. Vogl, T. M., Seidelin, C., Ganesh, B. & Bright, J. (2020). Smart Technology and the Emergence of Algorithmic Bureaucracy: Artificial Intelligence in UK Local Authorities. *Public Administration Review*, 80(6), 946-961. <https://doi.org/10.1111/puar.13286>
186. Walsh T. (2017) The AI Revolution, Education: Future Frontiers. Occasional Paper Series. Retrieved from https://education.nsw.gov.au/media/exar/The_AI_Revolution_TobyWalsh.pdf
187. Wang W., & Siau K. (2018). Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations. *MWAIS, Proceedings 40*. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40>
188. Watts, D. (2007). *Pressure Groups*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
189. West D., & Allen J. (2018) How artificial intelligence is transforming the world. Brookings, Tuesday, April 24. Retrieved from

<https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world/>

190. World Bank. (2023, December 11). ECA Talk: Digital governance in action – Lessons from Estonia and Ukraine. <https://www.worldbank.org/en/events/2023/12/11/eca-talk-digital-governance-in-action-lessons-from-estonia-and-ukraine>

191. World Bank. (2023). Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, D.C. : World Bank Group. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/P180107173682d0431bf651fded74199f1>

192. World Bank. (2025). Digital public infrastructure and development: A World Bank Group approach. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031025172027713/pdf/P505739-84c5073b-9d40-4b83-a211-98b2263e87dd.pdf>

193. Young, M. M. (2020). Implementation of Digital-Era Governance: The Case of Open Data in US Cities. *Public Administration Review*, 80(2), 305-315. <https://doi.org/10.1111/puar.13156>

194. Zhekalo, G. (2019). Digital economy of Ukraine: Problems and prospects of development. *Uzhhorod National University Herald*, 26(1), 56-60.



**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ
ГРОМАДЯН ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
(КЗ «ДОЦПГДНС» ДОР»)**

просп. Олександра Поля, 83/1, м. Дніпро, 49054, Україна, ЄРДПОУ 42716089
рах. UA178201720344260003000095857 у ДКСУ м. Київ МФО 820172
тел.: (096) 465-48-82, e-mail: sprotyw2023@ukr.net; <https://www.sprotyv-dp.info/>

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету "Дніпровська політехніка" Магиляса Юрія Васильовича на тему «Цифрові платформи в публічному управлінні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

Теоретичні та практичні пропозиції Ю. Магиляса враховані Комунальним закладом «Дніпропетровський обласний центр підготовки громадян до національного спротиву» Дніпропетровської обласної ради» при реалізації заходів «Програми територіальної оборони Дніпропетровської області та забезпечення заходів мобілізації на 2022-2025 роки» затвердженої рішенням Дніпропетровської обласної ради 16 лютого 2022 року №170-10/VIII.

Розробки здобувача використовуються у заходах з підготовки громадян до національного спротиву та самооборони шляхом підвищення взаємодії органів влади з інституціями бізнесу та громадянського суспільства на основі цифрових платформ в публічному управлінні.

В.О. директора КЗ «ДОЦПГДНС»



Валерій ПАСІЧНИК

**НІКА****НАУКОВЕ І КОНСАЛТИНГОВЕ АГЕНТСТВО**

вул. Святослава Хороброго 25, оф. 21, м. Дніпро, Україна 49000
+38(056)744-42-39, nikadrp@i.ua
www.nika.co.ua

18.05.26 № 14/11/26

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету "Дніпровська політехніка" Магиляса Юрія Васильовича на тему «Цифрові платформи в публічному управлінні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

ГО «Наукове і консалтингове агенство» займається науковим супроводженням зарубіжних проектів з питань цифрового розвитку громад та реалізації реформи децентралізації в Україні.

Теоретичні та практичні пропозиції Ю. Магиляса було використано при реалізації україно-швейцарських проектів «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» DESPRO та EGAP в частині розробки та впровадження механізмів цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області.

Голова правління
ГО «НІКА»



Оксана СОКОЛОВСЬКА



**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА РАДА
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРОФДЕЗИНФЕКЦІЯ»
КП «ПРОФДЕЗИНФЕКЦІЯ»**

вул. Мечникова, 10Б, офіс 401, м. Дніпро, Дніпровський район, Дніпропетровська область,
тел. Канцелярії +38 067 718 25 88 e-mail: PDL.polygon@gmail.com
Код ЄДРПОУ 21915784

«07» липня 2026р. № 175/07-26

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта к
кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
Корсуна Віталія Володимировича
на тему «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні» на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281
"Публічне управління та адміністрування"

Результати дисертаційного дослідження В. В. Корсуна «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні» використані КП «Профдезинфекція» Дніпропетровської обласної ради в діяльності з реалізації III етапу Дніпропетровської обласної комплексної програми «Стратегія екологічної безпеки та запобігання змінам клімату» на 2016-2027 роки затвердженої рішенням обласної ради від 21.10.2015 №680-24/VI (зі змінами) однією з головних задач якої є підвищення ефективності публічного управління шляхом використання сучасних механізмів управління екологічною безпекою регіону і, зокрема, використання механізмів мережевого управління.

На сьогодні відсутній практичний системний підхід до впровадження в екологічну сферу механізмів мережевого управління, що пов'язано з низьким рівнем залучення наукового потенціалу регіону до використання мереж для охорони довкілля. Представлена робота є науковим підґрунтям для подальшого удосконалення регіональної екологічної політики використання громадських мереж та покращення публічного управління розвитком інформаційного середовища в містах регіону з метою наближення до високих міжнародних стандартів сталого розвитку та забезпечення високої якості життя населення.

З повагою

В. о. директора



Геннадій ДЕМОШЕНКО



АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ

вул. Мечникова, 6, кім. 11/12, м. Дніпро, Дніпропетровська обл. 49000
aucdnepr@ukr.net facebook.com/DniproAMU amdnipro.org.ua
t.me/auc_ua auc.org.ua

№ 49

від 08.06.2026р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта
кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
Магиляса Юрія Васильовича
на тему «Цифрові платформи в публічному управлінні» на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне
управління та адміністрування"

В процесі цифрової трансформації суспільства та публічного управління відбувається зміна напрямків взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами. Цифровий розвиток викликає актуальну необхідність впровадження цифрових технологій і, зокрема, цифрових платформ в механізми комунікації влади та бізнесу на рівні громад і територій. Виходячи з цього, в останні роки Асоціація міст України докладає зусиль щодо, цифровізації публічного управління в громадах, сприяння цифровому розвитку економіки громад.

У цій роботі теоретичну та методологічну підтримку надали результати дисертаційного дослідження Ю. В. Магиляса. Зокрема вони використані при розробці тематики та проведенні семінарів, конференцій, навчань посадових осіб місцевого самоврядування з питань місцевого економічного розвитку.

Заступник
Виконавчого директора
з регіонального розвитку

Наталія ГУСАРЕВИЧ