

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Публічно-приватні ініціативи Міністерства цифрової трансформації України
для забезпечення стійкості української держави в умовах війни»
(за матеріалами Міністерства цифрової трансформації України, м.Київ)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21д(м),
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»
денної форми навчання

Костянтина
Маркітан

Науковий керівник
д-р. екон. наук, професор

Наталія
Корж

Гарант освітньої програми
канд. наук з держ. управління, доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ІНІЦІАТИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ	
2.1. Передумови цифрового розвитку в Україні та характеристика діяльності Міністерства цифрової трансформації України.....	21
2.2 Огляд публічно-приватних ініціатив реалізованих Міністерством цифрової трансформації.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ НАЛАГОДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ УКРАЇНИ	
3.1. Обґрунтування цифрових рішень для систематизації процесів відновлення.....	42
3.2 Удосконалення архітектури співпраці в публічно-приватному партнерстві..	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність роботи. У зв'язку з вторгненням Російської Федерації на територію суверенної України, перед українським народом і владою виникають значущі та складні виклики, пов'язані з відновленням країни. Економіка країни зазнає серйозних бюджетних навантажень, а бізнес втрачає великі суми коштів. Останні роки були важкими для української економіки не лише через російську агресію, але й через наслідки світової кризи та пандемії коронавірусу.

Щоб впоратися з новими викликами, важливо розробляти та втілювати рішення державного управління стосовно ефективних реформ. Ці реформи спрямовані на створення нових робочих місць, переміщення бізнесу в області, де не проводяться активні бойові дії, а також на поповнення бюджетів та відновлення інфраструктури. Саме тому важливим завданням у період відновлення після війни є розгляд альтернативних джерел фінансування для відбудови України. Однією з переваг у цьому контексті є використання публічно-приватного партнерства

Партнерство між державою та приватним сектором, відоме як публічно-приватне партнерство, виявляється ефективним механізмом співпраці для втілення спільних проєктів. Успішна реалізація таких проєктів вкрай важлива для досягнення поставлених перед органами влади завдань і для забезпечення ефективної взаємодії з приватним сектором. Вивчення різних підходів до визначення сутності та особливостей публічно-приватного партнерства стає актуальним, зокрема в умовах різкого зменшення обсягу капітальних інвестицій у світі.

Різні аспекти публічно-приватного партнерства були досліджені як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Наприклад, Ескомбом Е. досліджено принципи політики та фінансування публічно-приватного партнерства,

Лахижею М., Зайделем М., Залозною С., Бутенко Н та іншими вченими досліджено досвід формування публічно-приватного партнерства в країнах пострадянського простору.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що раціональна архітектура взаємин в приватно-публічному партнерстві сприятиме досягненню порозумінню між стейкхолдерами та забезпечить ефективність ініціатив .

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні шляхів покращення публічно-приватного партнерства в ініціативах міністерства цифрової трансформації.

Завданнями роботи стали:

1. Узагальнення теоретичних основ публічно-приватного партнерства та змісту цифрової трансформації;
2. Дослідити діяльність міністерства цифрової трансформації України та приватно-публічні ініціативи в сфері цифрової трансформації, які спрямовані на відновлення країни;
3. Обґрунтувати шляхи подолання проблем ініціатив, пов'язаних з відновленням України.

Предметом дослідження виступають механізми опрацювання публічно-приватних ініціатив.

Об'єктом є діяльність Міністерства цифрової трансформації спрямована на формування цифрової держави.

Інформаційною базою слугували праці українських та іноземних вчених з проблем публічно-приватного партнерства, джерела Інтернет, закони України, офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України та його нормативні документи, аналітичні звіти міжнародних агентств.

Методи дослідження: узагальнення, економіко-статистичні, структурно-функціональний та системні підходи.

Наукова новизна полягає у формуванні архітектури співпраці в публічно-приватному партнерстві.

Практична цінність: архітектура співпраці сприятиме налагодженню оптимальної структури партнерських ініціатив для відновлення України.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на двох конференціях та розміщені в двох статтях [29,30].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 54 сторінках основного тексту та містить 3 таблиці, 11 рисунків та додатки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ІНІЦІАТИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Публічно-приватне партнерство означає робочі домовленості, засновані на взаємних зобов'язаннях (крім тих, зазначених в контракті) між організацією державного сектору та будь-якою організацією поза державним сектором. Отже, вони охоплюватимуть партнерство державного сектору як з бізнесом, так і з громадськими організаціями (включаючи громадські організації, волонтерські організації, тощо).

Термін «публічно-приватне партнерство» увійшов у використання близько 30 років тому в США. Концепція ППП викликала гострі суперечки. З точки зору «традиційного державного управління» ППП викликають підозри, оскільки вони послаблюють політичний контроль над прийняттям рішень, тоді як з точки зору Нового державного управління (НДУ) довгострокові партнерства можуть підозрюватись у підриві конкуренції між потенційними постачальниками. Навіть ППП між урядом і органами некомерційного сектору викликають занепокоєння. Так, Саламон припускає, що вони можуть поставити уряд перед проблемами здійснення управлінського нагляду, забезпечення певного рівня підзвітності та заохочення координації, коли прийняття рішень є широко розпорошеним і покладається на організації з власними незалежними джерелами влади та підтримки. Крім того, він вказує на те, що ППП можуть також викликати серйозні проблеми управління для самого некомерційного сектору через потенційну втрату ним незалежності (зокрема, розмивання його адвокатської ролі), «вендоризм» або викривлення місії агентства в гонитві за доступним державним фінансуванням.

Однак, незважаючи на ці широко поширені та давні занепокоєння, ППП тепер є загальнодоступним у багатьох країнах світу. Крім того, їх зростання іноді було різким. У Великобританії Ініціатива приватного фінансування (яка є лише одним із механізмів ППП, що використовується в державному секторі) склала понад 8 мільярдів фунтів стерлінгів контрактів на капітальні роботи, підписаних між 1997 і 1999 роками [14]. Недавнє опитування показало, що половина місцевих органів влади Великобританії зараз використовує партнерство як підхід до відносин з постачальниками, а ще 9% мають намір запровадити їх у майбутньому [2]. Крім того, ППП зараз прописано в законодавстві багатьох країн країни (наприклад, законодавство щодо міської політики у Великобританії та США, у національну промислову політику у Франції та в політику економічного розвитку в Італії, Нідерландах, Великобританії та Україні). Так, згідно українського законодавства «Публічно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами» [1].

Цю зміну було викликано кількома причинами. По-перше, фінансові проблеми держави призвели до того, що мобілізація приватного фінансування для державних послуг стала критично важливою - і навіть, у деяких випадках, заохочувалась національним законодавством і режимами фінансування. Звичайно, це створює можливість того, що ці партнерства не були шлюбами, заснованими на любові чи навіть на повазі до якостей, які кожен міг привнести у стосунки, а радше шлюбами за гроші. Однак громадські організації, які страждають від капіталу, часто вважали, що у них мало або взагалі не було вибору, вибираючи цей шлях для розвитку послуг.

По-друге, експоненціальне зростання інтересу до електронного урядування змусило уряди тісніше співпрацювати з приватними компаніями в секторі ІКТ для того, щоб отримати доступ до капіталу для масштабних інвестиційних програм, які необхідні, так і, що часто важливіше, щоб отримати доступ до досвіду цих компаній. Лангрофф і Гаррісон зазначають, що пов'язані ризики є тим більшими, що державний сектор має невеликий або зовсім не має досвіду в цих нових технологіях [3], на відміну від ситуації в традиційному аутсорсингу, де державна організація традиційно виконувала принаймні частину діяльності в будинок. Однак важливо використовувати потенціал Інтернету та інтранету надання онлайн-послуг і покращення взаємодії із зацікавленими сторонами є занадто великим, щоб утримуватися, навіть перед лицем цих значних ризиків.

Мабуть, це правильно, що уряд прагне забезпечити в довгостроковій перспективі найбільш економічно ефективну інфраструктуру для наших державних послуг. Ініціатива приватного фінансування дає нам змогу це зробити, об'єднавши приватний сектор у відкриті та підзвітні відносини з державним сектором .

Очевидно, що публічно-приватне партнерство може досягати кількох цілей:

- 1) розробка політики та планування (наприклад, дослідження землекористування та транспорту з консультантами, де консультанти стають центральною частиною функції планування протягом тривалого періоду);
- 2) координація політики (наприклад, розподіл відповідальності за певну політику між окремими агентствами, можливо, через керівну групу політики, хоча, як правило, остаточне рішення залишається за державним сектором) або встановлення пріоритетів;
- 3) моніторинг політики (наприклад, керівна група політики з партнерами з державного, добровільного та приватного секторів);

- 4) оцінка та перегляд політики (наприклад, керівна група політики з партнерами з добровільного та приватного секторів);
- 5) імплементація політики та надання послуг одним із трьох способів: власне (із зовнішніми партнерами, які є консультантами, наприклад, консультанти з управління), спільне виробництво із зовнішніми партнерами (наприклад, спільне підприємство з утилізації відходів) або повна екстерналізація (наприклад, продаж соціального житла);
- 6) мобілізація ресурсів (наприклад, спонсорство або управління збором коштів);
- 7) управління ресурсами (наприклад, ІКТ або управління об'єктами).

Що стосується кожної з цих основних цілей, у державному секторі в більшості країн існує давня традиція внутрішнього забезпечення в рамках традиційних ієрархічних структур. Проте публічно-приватне партнерство із сильним характером співпраці можуть бути запроваджені як альтернативний підхід, щоб максимально використати існуючі ресурси та компетенції - або, як альтернатива, для того, щоб досліджувати потенціал інноваційних підходів, залучаючи нові ресурси та компетенції. Це також можна розглядати як прагнення використовувати партнерства для розширення повноважень усіх людей, пов'язаних із державними службами - як внутрішнього, так і зовнішнього розширення прав і можливостей.

Існує кілька різних типологій, які ми можемо застосувати до публічно-приватного партнерства (рис.1.1).

Кожен із цих типів партнерства має різне обґрунтування. Не всі ці обґрунтування однаково привабливі - це залежить від пріоритетів уряду. Деякі типи партнерства (наприклад, конгломерати, що об'єднують широкий спектр непов'язаних видів діяльності та підприємств) мають деякі особливі небезпеки, якщо докази з еквівалентів приватного сектора прийняти як доречні.

галузеве	за співпрацею	за економічною основою	за політичними цілями	за сферою застосування
• партнерство з організаціями третього сектору та асоціаціями громадянського суспільства, • з приватним бізнесом, • як з бізнесом, так і з третім сектором	• вільна мережа, • співпраця, • розподіл влади, • договір	• партнерство на стороні пропозиції, • на стороні попиту • або змішаного партнерства на стороні попиту/пропозиції	• сприяння економічній продуктивності, • розширення можливостей клієнтів і знедолених, • боротьба з соціальною інтеграцією	• вертикальні • горизонтальні • змішані партнерства

Рисунок 1.1 – Типологія публічно-приватного партнерства

Тут ми знаходимо парадокс: у державному секторі однією з ключових причин для формування партнерства іноді є створення організації, яка зосереджуватиметься на одному питанні чи вузькому колі проблем, щоб уникнути проблем розсіяного фокусу, які мучать багато державних установ. Однак прагнення об'єднати послуги між агентствами для задоволення цілісних потреб клієнтів часто може рухатися в протилежному напрямку – робити публічно-приватне партнерство, а також їхніх вхідних державних і приватних партнерів більш обізнаними та чутливими до багатьох цілей, які всі публічні політики та дій, яких можна досягти.

У деяких ідеологіях особливий акцент робиться на ролі приватного бізнесу в публічно-приватному партнерстві (наприклад, акцент на приватній фінансовій ініціативі у Великій Британії під керівництвом Мейджора та Блера). Хоча це можна частково зрозуміти як відповідь на фіскальний тиск, це може завдати шкоди, якщо відверне увагу від повного спектру потенційних партнерських домовленостей.

Крім того, ми можемо визначити низку інших позицій, з яких партнерство може розглядатися як підступне та небажане:

1. Персонал боїться втратити роботу або погіршити умови служби, коли партнерство бере на себе відповідальність за їхню сферу роботи. Це справді був досвід багатьох державних службовців, але є протилежний досвід багатьох працівників, які успішно здійснили перехід і знайшли нове робоче середовище приємним і більш корисним;

2. Політики бояться втратити контроль над формуванням політики та управлінням послугами. Можливо, це приклад багаторічного небажання політиків ділити владу, напр. з іншими партнерами, навіть якщо це розширить сферу, над якою здійснюється влада, напр. «розвиваючи бізнес» для обслуговування інших сфер. Зараз є приклади публічно-приватного партнерства, у яких були використані можливості для ширшої роботи, і, як наслідок, політики змогли розвинути власне бачення того, як мають надаватися державні послуги. (Цікавим прикладом є приватна компанія, створена Радою Північного Тайнсайду у Великій Британії для створення власної творчої моделі комбінованої освіти в дитячих садках і догляду за дітьми в інших регіонах Англії.);

3. Користувачі послуг і громадяни бояться стати об'єктами розрахунків отримання прибутку, а не етосу суспільних послуг. Цей страх є реальним і проявляється під час багатьох публічних консультацій щодо переходу до «змішаної економіки надання» із залученням публічно-приватного партнерства;

4. Волонтерські організації не бажають ставати основними постачальниками послуг у партнерстві з організаціями державного сектору, оскільки вони бояться, що як «агенти» вони втратять свою незалежність і, отже, здатність критично ставитися до політики та практики їхніх «директорів». Крім того, вони часто припускають, що фінансування, доступне для роботи в якості агента, часто нижче, ніж державне агентство, витрачене під час виконання функція «внутрішня»[3].

Визначено щонайменше п'ять основних типів публічно-приватного партнерства:

1. За типом задіяного активу: ДПП, які залучають нові активи та бувші у використанні;
2. За способом розрахунків з приватною стороною: оплачують користувачі послуг, оплачує держава; змішана форма;
3. Джерела, що формують дохід приватного партнера: інфраструктурне ДПП; інтегроване ДПП; державно-приватне партнерство для експлуатації та технічного обслуговування без інвестицій чи створення нової інфраструктури;
4. За метою створення ДПП: для реалізації інфраструктурних проєктів; аби залучити управлінську експертизу в реалізації великих програм; щоб залучити нові технології; для залучення коштів, які доступні лише для бізнесу; аби забезпечити умови для розвитку інфраструктури, як створив приватний партнер.

Міжнародна практика визнає кілька ключових характеристик публічно-приватного партнерства, зокрема:

- 1) тривалість угоди між державною та приватною стороною;
- 2) ініціювання партнерства для проєктування, будівництва, реконструкції, фінансування, підтримки та експлуатації державної інфраструктури приватним сектором;
- 3) виплати приватній стороні за користування об'єктом, здійснені державною стороною або громадськістю як користувачем об'єкта, тривають протягом усього терміну дії угоди про публічно-приватне партнерство;
- 4) право власності на об'єкт належить державній стороні або повертається в її власність після закінчення дії угоди про публічно-приватне партнерство [11].

Згідно із Законом України «Про публічно-приватне партнерство»», ознаками публічно-приватного партнерства є:

- 1) створення та/або будівництво об'єкта публічно-приватного партнерства та/або управління ним;
- 2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років);
- 3) передання частини ризиків приватному партнеру у процесі реалізації публічно-приватного партнерства;
- 4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт публічно-приватного партнерства [1].

Для більшого розуміння публічно-приватного партнерства необхідно розглянути не лише його сутність та основні риси, але й відмежувальні ознаки від інших моделей. Це сприяє уточненню розуміння того, чому відхилення від стандартної моделі публічно-приватного партнерства може вплинути на успіх проєкту. Нерідко причини невдач проєктів з публічно-приватного партнерства можна знайти у відхиленнях від основних характеристик цієї форми співпраці.

У той же час публічно-приватне партнерство для розвитку стикаються з особливостями та специфічними проблемами для партнерів, які відрізняють їх від традиційного співробітництва у «мережевій» формі, наприклад, бізнес-альянси та внутрішньогалузеві або неопераційні мережі.

По-перше, вони об'єднують партнерів із різних секторів. Тісно співпрацюючи для оперативного вирішення суспільної проблеми, партнери повинні успішно впоратися зі значними розбіжностями, що виникають через відмінність інституційної логіки, культури та *способів діяльності* в державних, приватних організаціях і організаціях громадянського суспільства [7].

По-друге, публічно-приватне партнерство втручається в сфери, за які зазвичай відповідає уряд (наприклад, охорона здоров'я, освіта та водопостачання) і щодо яких уряд не відмовлятиметься від своїх прав та обов'язків управління [8]. Отже, партнери повинні поважати існуючу структуру власності та ієрархію та відповідним чином адаптувати структуру свого

партнерства, особливо при визначенні автономії партнерів і сфер спільної відповідальності.

По-третє, публічно-приватне партнерство для розвитку мають на меті забезпечити рішення, спеціально адаптоване до суспільної проблеми, яку вони вирішують – його успіх часто залежить від прийняття та підтримки бенефіціарів [8]. Таким чином, успішне рішення може вимагати залучення бенефіціарів (тобто громадян), які часто є розрізненими особами, які не мають загальної структури та мають різне ставлення до публічно-приватного партнерства. Оскільки посилення залучення широкого кола бенефіціарів може ускладнити процеси управління та координації, у публічно-приватному партнерстві для розвитку необхідно знайти баланс між ефективністю партнерства та інтеграцією бенефіціарів.

Згідно із Законом про публічно-приватне партнерство, ця форма співпраці застосовується у різних сферах. До них входять:

1. Пошук, розвідка та видобування корисних копалин, за винятком угод про розподіл продукції;
2. Виробництво, транспортування та постачання тепла, а також розподіл і постачання природного газу;
3. Будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, мостів, злітно-посадкових смуг на аеродромах, портів, тунелів, метрополітенів і пов'язаної інфраструктури;
4. Машинобудування;
5. Збір, очищення та розподіл води;
6. Охорона здоров'я;
7. Туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт;
8. Забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем;
9. Обробка відходів, за винятком їх збирання та перевезення;
10. Виробництво, розподіл та постачання електроенергії;

- 11.Управління нерухомістю;
- 12.Надання соціальних послуг та управління соціальними установами;
- 13.Впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та ремонт житлових будівель після воєнних подій;
- 14.Встановлення модульних будинків та тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;
- 15.Надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я;
- 16.Управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини.

Цей перелік може бути розширений за рішенням державного партнера. Крім того, для іноземних приватних партнерів, що реалізують проекти в Україні, передбачено національний режим інвестицій та гарантії рівних прав при державних закупівлях. Закон також забезпечує гарантії приватним партнерам, включаючи недопустимість втручання державних органів, компенсацію вартості інвестицій у разі регулювання цін, а також відшкодування збитків у разі неправомірних дій державних органів чи розірвання договору.

Протягом останнього десятиріччя політика Східного Партнерства ЄС стосовно країн-партнерів зазнала значних змін у зв'язку із стрімкою трансформацією соціополітичного та економічного середовища у регіоні. Останні 4-5 років виділяються підвищеним висвітленням цифровізації економіки та суспільства серед пріоритетів цієї політики, що продовжує привертати увагу ключових зацікавлених сторін, як з боку ЄС, так і всередині більшості країн Східного партнерства.

Підтримка стійкої цифрової трансформації є одним із п'яти пріоритетів політики, як визначено Європейською Комісією у пропозиції довгострокових політичних цілей Східного Партнерства після 2020 року. Згідно з пропозиціями Європейської Комісії, сильна цифрова присутність в сусідніх країнах ЄС буде сприяти економічному росту і сталому розвитку.

Ініціатива EU4Digital, запущена в Україні 22 травня 2019 року, має за мету розширити переваги Єдиного цифрового ринку ЄС для України та інших країн Східного Партнерства, сприяючи економічному росту, створенню робочих місць та поліпшенню якості життя. Ця ініціатива об'єднує представників країн-партнерів та держав-членів ЄС для спільної роботи над цифровим розвитком у регіоні, узгоджуючи дії через шість мереж-кореспондентів EU4Digital, які працюють у конкретних сферах політики, таких як правила телекомунікацій, довіра і безпека, електронна торгівля, ІКТ-інновації, система електронної охорони здоров'я та електронні навички.

EU4Digital: Проєкт «Широкопasmові стратегії в регіоні Східного партнерства (2018-2020)», який реалізується Світовим банком, призначений для підтримки Східних країн-партнерів ЄС у розробці та впровадженні національних стратегій щодо широкопasmового зв'язку.

EU4Digital: Проєкт «Кібербезпека – СХІД» ініційований з метою посилення кібербезпеки в країнах-партнерах та підвищення довіри до використання цифрових послуг.

EU4Digital: «EaPConnect» (з'єднання дослідницьких і освітніх спільнот) розширює мережеву інфраструктуру для об'єднання дослідницьких і освітніх спільнот країн ЄС та Східних країн-партнерів.

Протягом останніх півтора років Україні вдалося досягти певного прогресу у виконанні 20 ключових результатів ЄС в рамках цих напрямків, який буде частково розглянутий у даному дослідженні. Зазначені підходи, розроблені ЄС, потребують уваги вітчизняних владних інституцій та інших зацікавлених сторін. Рекомендації, надані у цій публікації, враховують поради та дорожні карти програми EU4Digital та очікування європейських партнерів.

Розвиток цифрових трансформацій в системі публічного управління та адміністрування представляє потенційний приклад для всієї країни, що може призвести до значних вигод як для приватних компаній, у плані підвищення

продуктивності та конкурентоспроможності, так і для громадян, що отримують можливості для здобуття нових знань і навичок, вибору роботи та розширення своїх можливостей.

Важливо відзначити, що в міжнародній практиці широко використовується комплексний аналіз та ідентифікація переваг та можливих недоліків стратегії розвитку, включаючи електронну систему управління. Таким чином, ефективне управління будь-якою галуззю у сучасних умовах, неможливе без широкого використання інструментів електронного урядування, зокрема автоматизації обробки великих обсягів даних та інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття управлінських рішень, оптимізації та автоматизації адміністративних процесів, а також впровадження електронних форм взаємодії. За думкою В. Куйбіди, О. Карпенка та В. Наместника, сучасне громадянське суспільство стає все більш залежним від цифрових технологій, переживаючи «цифровий перехід» від систем і процесів індустріальної економіки і інформаційного суспільства до «цифрової» економіки та «цифрового» суспільства. Ця трансформація породжує нові, унікальні системи і процеси, які визначають їхню нову ціннісну сутність [5].

Широке використання інформаційних технологій у сфері державного управління призводить до підвищення ефективності:

- міжвідомчої взаємодії;
- надання державних послуг населенню і організаціям;
- особистої і колективної роботи співробітників органів державної влади.

Визначення пріоритетів у використанні інформаційних технологій у діяльності регіональних органів державної влади відбувається на основі оцінки можливостей отримання значущих соціально-економічних результатів і обсягу відповідних ресурсів. Періодичне уточнення пріоритетів використання інформаційних технологій у сфері державного управління здійснюється відповідно до актуальних завдань соціально-економічного розвитку [9].

Отже, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є найбільш ефективним інструментом взаємодії держави і суспільства, сприяючи розвитку глобального інформаційного суспільства та виконанню державними органами їхніх конституційних обов'язків щодо надання послуг громадянам через мережу Інтернет. Це електронне урядування, використання якого полегшує продуктивну взаємодію всіх рівнів влади, як між собою, так і з громадянами, і значно спрощує процедури отримання послуг.

Як вказано в Концепції розвитку електронного урядування в Україні, «електронне урядування» - це форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, використовуючи інформаційно-телекомунікаційні технології для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [7].

За оцінками Всесвітнього економічного форуму, цифрова трансформація має великий потенціал для бізнесу і суспільства протягом наступного десятиліття і може забезпечити додаткові понад 30 трлн доларів США доходів для світової економіки протягом найближчих 10 років (до 2025 р.) [13].

Для впровадження механізмів публічного управління в сфері цифрових трансформацій через «цифровізацію» в сучасних умовах розвитку нашої країни слід застосовувати десять основних стратегічних технологій державного управління та діяльності. Це не означає, що керівники державних установ України повинні негайно витрачати ресурси на ці технології, але це скоріше перелік стратегічних напрямків, багато з яких вже відповідають українським реаліям та можуть бути використані для трансформації та реформування [11].

Згідно із висловлюванням Ю. Ковальової, для створення сервісної держави важливо вдосконалювати не лише рівень самого «сервісу», а й якість кожної послуги. Підвищення якості послуг відображається в удосконаленні таких її аспектів, як оперативність, строки надання послуги, доступність для всіх

соціальних груп, ясність та прозорість процесу надання послуги, захист прав користувачів, індивідуальний підхід до клієнтів, послідовність політики надання послуг, можливість необмеженого доступу до достовірної інформації, надійність (передбачуваність, рівень інформованості про зміни, обґрунтованість прийнятих рішень) та якість культури обслуговування [4].

Зокрема, «Цифровізація» України повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво для інтеграції України до ЄС, входження українських компаній на європейський і світовий ринок електронної комерції та послуг, участь в банківській і біржовій діяльності і т. д., співпраця та взаємодія на регіональних ринках [11]. Отже, впровадження електронної системи управління документами є одним з ключових процесів у державному управлінні. Система управління документами має забезпечувати ефективний обіг документів та легкий доступ до необхідної інформації для проведення роботи.

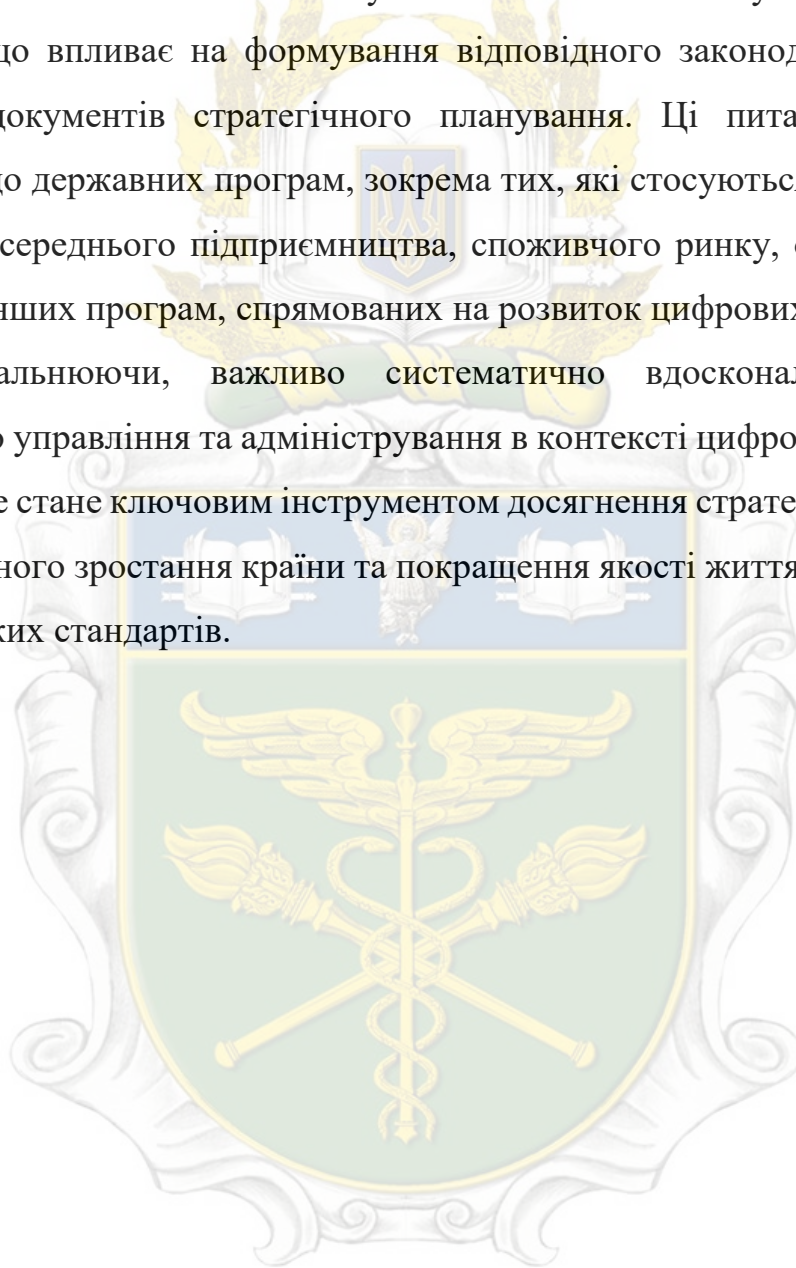
Яненко І. наголошує, що країни, які комбінують інвестиції у нові технології з широкомасштабними економічними реформами, отримують цифрові дивіденди у вигляді прискореного економічного росту, створення нових робочих місць і покращення якості послуг. Спрямовані на модернізацію нормативно-правової бази, що сприяє використанню Інтернету для конкуренції та інновацій, підвищення кваліфікації працівників у відповідності до нових економічних вимог, а також надання відповідальності інститутам для оперативного реагування на потреби та вимоги громадян, такі реформи сприяють розвитку сучасного суспільства [12].

На поточному етапі розвитку суспільства ми вже можемо оцінити переваги та можливості, які принесли інноваційні технології, і визначити, що без активного застосування досягнень інформатики, радіоелектроніки, зв'язку, обчислювальної та телекомунікаційної техніки ефективне управління державою та економікою стає неможливим. Тому розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження ІКТ у всі сфери суспільного життя, зокрема в діяльність

органів державної влади та місцевого самоврядування, є одним із пріоритетних напрямів державної політики [3].

Таким чином, регулювання сфери цифрових трансформацій та розвиток цифрової економіки вимагають уваги та визначеності у взаємодії учасників процесу, що впливає на формування відповідного законодавства, особливо з приводу документів стратегічного планування. Ці питання повинні бути включені до державних програм, зокрема тих, які стосуються публічних послуг, малого та середнього підприємництва, споживчого ринку, охорони здоров'я, а також до інших програм, спрямованих на розвиток цифрових технологій.

Узагальнюючи, важливо систематично вдосконалювати механізми публічного управління та адміністрування в контексті цифрових трансформацій, оскільки це стане ключовим інструментом досягнення стратегічної мети України - економічного зростання країни та покращення якості життя населення, на рівні європейських стандартів.



РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ

2.1. Передумови цифрового розвитку в Україні та характеристика діяльності Міністерства цифрової трансформації України

Україна визнала цифрову трансформацію як основний пріоритет у своїй політиці, і вже була відзначена європейською експертною спільнотою за досягнення впровадження систем «ProZorro» та «e-Health», а також за ініціативи з мобільного покриття 4G та розробку електронних послуг у галузі державного та приватного секторів. Останнім часом в Україні спостерігаються тенденції до визнання цифрової трансформації як ключового фактору для майбутнього розвитку економіки країни. Уряд вже затвердив Концепцію та План дій щодо розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018—2020 роки.

Новостворене Міністерство цифрової трансформації визначило амбіційні цілі до 2024 року, включаючи доступність 100% публічних послуг онлайн та залучення 6 млн. громадян до програми розвитку цифрових навичок. Україна також приймає перші кроки, визначаючи правові основи для цифрових прав громадян та розвиваючи цифрову інфраструктуру.

Законодавство про цифрову економіку та телекомунікації, а також інші досягнення у впровадженні безготівкової економіки, електронної торгівлі, та кібербезпеки створюють сприятливі умови для цифрового розвитку України. Країна активно демонструє свої проєвропейські прагнення, що підтверджуються розробкою стратегії інтеграції до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. У порівнянні з іншими країнами регіону Східного партнерства, Україна визначається передовим регуляторним та інституційним середовищем для розвитку телекомунікаційних послуг та цифрової інфраструктури.

З початку 2016 року Україна активно участь в Мережі регуляторів електронних комунікацій Східного Партнерства (СхП). Одним з ключових досягнень цієї співпраці є розробка Регіональної роумінгової угоди для гармонізації ціноутворення та зменшення тарифів на роумінг між країнами регіону. Проект цієї угоди та відповідна дорожня карта були представлені у червні 2020 року під час наради координаторів щодо цифрового ринку СхП. Планується, що остаточний варіант угоди буде підписаний на четвертій Міністерській зустрічі СхП з цифрової економіки. Також триває обговорення Регіональної угоди про спектр між країнами СхП, заплановане для затвердження на Міністерській зустрічі країн СхП.

У контексті національної політики важливими досягненнями є підписання меморандуму між урядом України та провідними операторами мобільного зв'язку щодо реорганізації радіочастот у діапазоні 900 МГц, що сприятиме розширенню покриття 4G та широкосмугового доступу до Інтернету. Крім того, Міністерство цифрової трансформації розробило проект Національної стратегії розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та провело дослідження щодо покриття та швидкості Інтернету.

У сфері надання публічних е-послуг та електронної ідентифікації в Україні спостерігається значний прогрес. Створено портал державних послуг «Дія», запущено Інтегровану систему електронної ідентифікації, впроваджується технологія SmartID, і розпочато оптимізацію електронних реєстрів даних. Запит від України щодо взаємного визнання довірчих послуг, а також участь у пілотних проєктах EU4Digital свідчать про нарощування міжнародного співробітництва в цій галузі.

Заходи, спрямовані на вирівнювання електронної комерції між ЄС та Україною з точки зору законодавства, стандартів і електронної комерційної екосистеми, були ініційовані у 2020 році в рамках електронної торгівлі програми EU4Digital. Однією з ключових ініціатив уряду України, спрямованих на

гармонізацію систем електронної торгівлі між Україною та ЄС, є впровадження «електронного резидентства». Це дозволяє нерезидентам відкривати та управляти бізнесом в Україні дистанційно.

Ще одним важливим кроком у напрямку участі в транскордонних системах електронної торгівлі з країнами Східного Партнерства та ЄС є запровадження в Україні системи використання електронних товарно-транспортних накладних та пілотного проєкту з оцифрування митного оформлення. Це також відкриває можливості для входження до цифрових транспортних коридорів. У липні 2020 року було розпочато пілотний проєкт електронної доставки для транскордонного обміну даними між Україною та ЄС, зокрема Польщею.

Розвиток національної екосистеми ІКТ, інновацій та стартапів сприяє міжнародній співпраці. З кінця 2019 року Україна може ефективно обмінюватися дослідницькими даними завдяки фінансованому ЄС проєкту EaRConnect. Це зміцнює зв'язки між екосистемами досліджень, інновацій та стартапів України та ЄС. Крім того, у рамках програми EU4Digital було розроблено національний план дій для поліпшення національної політики щодо доступу цифрових інноваційних МСП до фінансів.

Останнім часом виділяється запуск освітньої онлайн-платформи «Дія. Цифрова освіта» у сфері розвитку електронних навичок (e-Skills). Введення електронної системи охорони здоров'я «e-Health» також отримало позитивні відгуки від європейських стейкхолдерів, як один із шляхів впровадження України на європейський цифровий ринок. В рамках проведеного експертного опитування, що включало представників наукової, освітньої, урядової та бізнес-спільнот, виявлено, що загальна оцінка процесів цифрового розвитку України за останні півтора роки в основному позитивна.

Серед досягнень у сфері цифрового розвитку можна зазначити :

- формування Міністерства цифрової трансформації України;
- активну роботу Комітету цифрової трансформації України;

запуск порталу державних послуг та мобільного додатку «Дія»;
розширення переліку електронних публічних послуг;
розвиток електронних комунікацій;
вдосконалення системи електронної довіри онлайн;
ініціативи у сфері цифрової освіти;
розробку стратегії інтеграції України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу.

Серед актуальних проблем цифрового розвитку в Україні можна зазначити недоліки в географії покриття Інтернетом, потребу в посиленні розвитку цифрових навичок усіх верств населення та секторів економіки, затримки при ухваленні Закону України «Про електронні комунікації», відсутність офіційно затверджених стратегічних документів у сфері цифрового розвитку, прогалини в системі кібербезпеки та захисту особистих даних в Інтернеті, низьку якість наукових досліджень в вищих навчальних закладах та науково-дослідних інститутах, а також нестачу підтримки цифрової трансформації бізнесу.

Протягом останніх півтора року уряд України виявив значний прогрес у розвитку інституційних механізмів національного цифрового ринку та проведенні цифрових трансформацій в економіці та суспільстві. З середини 2019 року Комітет з питань цифрової трансформації Верховної ради України та Міністерство цифрової трансформації України визначають політику та приймають рішення в сфері цифрової трансформації. Комітет виконує законотворчу функцію, а Міністерство виступає головним органом, відповідальним за формування та реалізацію державної політики в галузях цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації, розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян, відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового

доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу, надання електронних та адміністративних послуг, електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації, розвитку ІТ-індустрії. За останні півтора року було введено заступників міністрів з питань цифрового розвитку в усіх міністерствах, а також розпочато призначення заступників керівників регіональних та місцевих органів влади для забезпечення прямої комунікації з Міністерством цифрової трансформації.

Організаційна структура міністерства цифрової трансформації представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Міністерства цифрової трансформації

Штатний розпис міністерства передбачає 250 посад. До числа директоратів в міністерстві входять такі:

Розвитку електронного урядування, проєктів цифрового розвитку, національної програми інформатизації, розвитку кібербезпеки, реінжинірингу та системи розвитку надання публічних послуг, функціонального розвитку цифровізації, моніторингу та оцінки якості надання публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури, розвитку цифрових навиків, стратегічного планування та євроінтеграції, розвитку інноваційного підприємництва, захисту прав людини в Інтернеті, цифрового розвитку, електронного урядування. Міністерство фінансується за рахунок бюджетних асигнувань, трансфертів та доходів від необмінних операцій (табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансування діяльності Міністерства цифрової трансформації

	2021	2022	Відхилення
Бюджетні асигнування	167576900	183689860	109,62
Трансферти		636564845	100
Інші доходи	112112	45534	40,61
Доходи від необмінних операцій, разом	112112	636610379	567834,29
Разом, надходжень	167689012	820300239	489,18
Витрати на виконання програм	181940665	197646860	108,63
Витрат за обмінними операціями	202142563	197903272	97,90
Трансферти		636564845	100
Витрат, разом, з них:	202142563	834468117	412,81
Витрати на оплату праці	111344200	134102190	120,4
Соціальний внесок	21485034	28086394	130,7
Матеріальні витрати	33764545	21027107	62,3
Амортизація	15346886	14431169	94,0
Інші витрати	20201898	256412	1,3
Профіцит/дефіцит	-34453551	114167878	-331,37

Аналізуючи дані щодо надходження звернень громадян протягом 2022 -2020 років, слід зазначити, про зростання звернень громадян з кожним роком. Так, у 2021 році порівняно з 2020 р. звернення зросли вдвічі і склали 7516 проти 3445 2021 року. Натомість, протягом 2022 року їх кількість зменшилася на 13% та склала 6134 звернень. Значно скоротилися звернення від органів влади, від

громадян під час прийому. Але зросли звернення від громадян, які прийшли поштою 3645 звернень проти 1814 звернень 2021р., що пов'язано з виплатою одноразової грошової допомоги через портал «Дія». За видами звернень домінують заяви – 6473 (у 2021 році – 3291 заява). Також надійшло 196 пропозицій (у 2021 році – 113 пропозицій). Порівняно з 2021 роком збільшився показник щодо надходження скарг. Так, протягом 2022 року надійшло – 847 скарг (у 2021 році – 145 скарг).

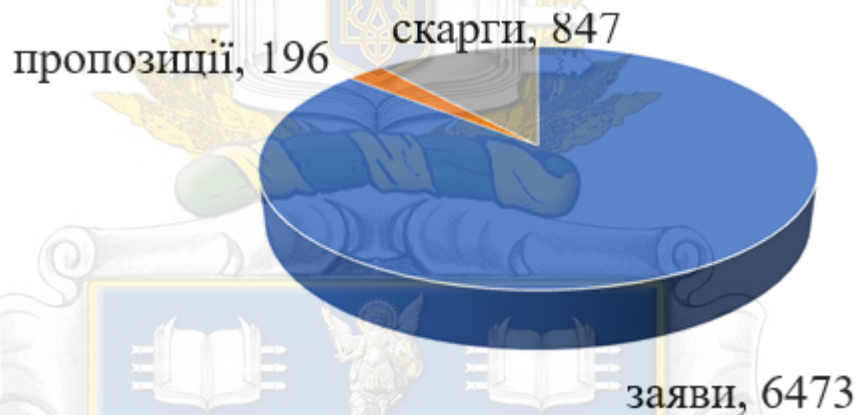


Рисунок 2.2 – Структура звернень до Мінцифри

Показник кількості колективних звернень майже залишився незмінним: у 2021 році було 14 звернень, а у 2022 році - 10. У результаті аналізу звернень громадян, отриманих Мінцифрою у 2021 році, виявлено, що з 263 звернень прийнято позитивне рішення. Щодо 7042 звернень були надані роз'яснення, і ще 155 звернень відправлені для належного розгляду відповідно до статті 7 Закону України «Про звернення громадян».

На сьогодні Міністерство реалізує такі проєкти:

1. Дія. Державні послуги онлайн;
2. Дія. Цифрова освіта;
3. Дія.Бізнес20;
4. Центр надання адміністративних послуг;
5. Є-резиденство;

6. Є-допомога.

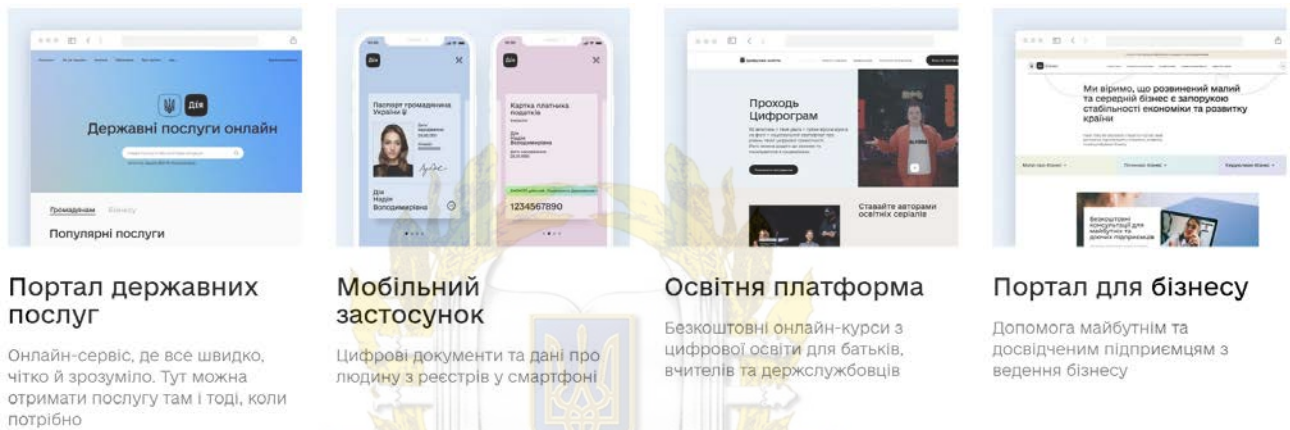


Рисунок 2.3 – демонстрація застосунків Мінцифри

Відповідно, Міністерство цифрової трансформації Україні першими зробили цифровий паспорт, запустили найшвидшу реєстрацію бізнесу в світі, створили першу віртуальну бізнес-країну. Порталом та застосунком Дія користуються понад 22 млн українців. Міністерство безкоштовно консультує та допомагає підприємцям, безкоштовно навчає людей цифровим навичкам.

Попри повномасштабну війну, міністерство продовжило свою діяльність і дало такі результати:

1. Розгортався та відновлювався швидкісний Інтернет. Сьогодні в Україні найбільше в світі теміналів Starlink (понад 22 тисяч), а Інтернет покриття найбільше у Європі. Крім того в 2022 р. вперше появилися ще й системи Powerwall. Було отримано приблизно 50 систем від Ілона Маска, які дозволяють залишатися на зв'язку в найгарячіших точках, навіть під час тривалих перебоїв у подачі електроенергії, зауважується в оголошенні. Крім того, на кінець грудня вдалося частково відновити Інтернет-мережу в 80% міст, які були звільнені від російської окупації.

2. Створена платформа для збору коштів United24, спрямованих на підтримку України (сума пожертв перевищила 300 мільйонів доларів). Будь-хто має можливість відправити кошти на потреби армії, розмінування, гуманітарну

та медичну допомогу чи відновлення України. Багато відомих українських та світових особистостей стали амбасадорами цієї платформи. На тій самій платформі був запущений проєкт «Армія дронів», завдяки якому було закуплено 1577 комплексів.

Майже негайно після початку вторгнення Мінцифра запустило чат-бот «Є Ворог» (більше 440000 користувачів), через який українці можуть повідомляти про рух російської техніки або військових.

Міністерством реалізовано цифровий лендліз, завдяки чому було отримано від AmazonAWS 75 млн.дол допомоги сервісам, 50 тис. Google ChromeBook було передано закладам освіти, Microsoft365 видало 120 тис. безкоштовних ліцензій та 100 млн на хмарні сервіси, відбулася цифрова міграція реєстрів у хмари Google, Amazon, Microsoft та багато іншого.

Міністерство ініціювало цифрову блокаду росії – сконтактувалися з більш як 600 компаніями, 190 компаній пішли з ринку України.

З інфографіки «Слово і діло» можна дізнатися про винаходи та розробки українців, які допомагають Збройним Силам України в війні проти Росії.

В дію надійшло більше 300 тис. повідомлень про пошкоджене майно. Через дію придбано понад 215 тис. облігацій в підтримку економіки та 1,4 млн.заяв про допомогу в ВПО. Програмою доступу кредитування житла «Оселя» скористувалося 24 тис. осіб. Також вперше громадяни обрали переможця Євробачення в Дії та 1,2 млн.осіб переглянули фінал чемпіонату світу з футболу.

Міжнародна організація SocialBoost в партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» запускає акселераційну програму для громад, яка допоможе створити та реалізувати проєкти цифрової трансформації (рис.2.4). З метою розбудови цифрової держави та забезпечення стійкості на місцевому та національному рівнях у жовтні поточного року 23 з 52 обрані територіальні громади взяли

участь у фіналі програми «Акселератор цифрової стійкості Громада 4.0». Під час активної фази конфлікту представники провідних територіальних громад, які визначаються як лідери у цифровій трансформації, впроваджували цифрові рішення, такі як системи електронного документообігу, публічні електронні сервіси, інструменти управління земельними ресурсами, платформи для навчання, цифрові рішення для привертання інвестицій та інші ініціативи [11].

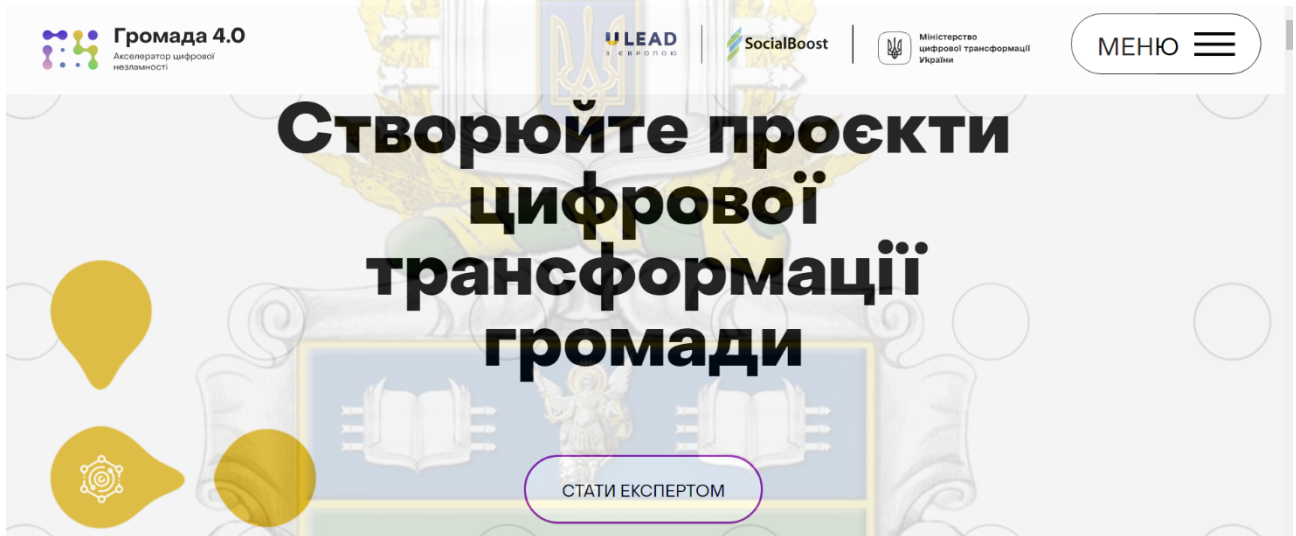


Рисунок 2.4 – Демонстрація програми «Акселератор цифрової стійкості Громада 4.0»

У 2022 році, незважаючи на повномасштабне вторгнення Росії, ІТ-індустрія забезпечила економіку України експортною виручкою у розмірі 7,3 млрд доларів США [12]. До початку повномасштабної війни, національний ІТ-ринок становив понад 4% ВВП. На сьогодні Україна визнається однією з передових цифрових держав у світі, і її ІТ-сектор є одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі та другим за розміром експорту в Україні, демонструючи високу стійкість у воєнний період та залишаючись єдиною експортною галуззю, яка повністю функціонує під час конфлікту.

Проект «Цифрова трансформація для України» (DT4UA), підтриманий ЄС, сприяє ефективнішому наданню державних послуг, реагуванню на потреби, що

виникають у зв'язку з війною, і розширює можливості щоденного управління. Ініціативу підтримує також платформа для ефективного діалогу між бізнесом та владою, яка була започаткована II Міжнародним експортним форумом «Від відновлення України до глобального економічного процвітання», який відбувся 24–25 жовтня поточного року та був присвячений програмам економічного відновлення, механізмам підтримки експорту та інновацій [7].

Нова хвиля конкурсів Європейської комісії у межах цифрового компонента програми ЄС «Механізм «Сполучення Європи» (Connecting Europe Facility, CEF)» відкриває можливості для фінансування проєктів учасникам з України на суму 190 млн євро для розвитку інтернет-інфраструктури та 5G. Зокрема, 100 млн євро спрямовані на дослідження та роботи з покриття 5G вздовж транспортних коридорів, а інші 90 млн євро – на дослідження та роботи з запуску магістрального зв'язку для цифрових глобальних шлюзів Global Gateways (підводних кабелів, наземної супутникової інфраструктури). Європейське виконавче агентство з охорони здоров'я та цифрових технологій співфінансуватиме проєкти, пов'язані з розвитком мереж Gigabit та 5G [8]. Ця співпраця також сприятиме швидкому розвитку технологічної телекомунікаційної інфраструктури та інтеграції України в європейську цифрову екосистему.

З метою підвищення стійкості електронних комунікаційних мереж та запобігання їх розривам у надзвичайних ситуаціях, надзвичайний та воєнний стан, профільний Комітет Верховної Ради України у жовтні поточного року рекомендував включити до порядку денного та взяти за основу законопроект щодо внесення змін до статті 115 Закону України «Про електронні комунікації» [9]. Прийняття цього законопроекту буде сприяти розгортанню високошвидкісних мереж електронного зв'язку, забезпечить стабільне функціонування електронних комунікаційних мереж та забезпечить доступ до цифрових систем у надзвичайних обставинах.

Проект USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України» та Міністерство цифрової трансформації України запускають грантову програму на суму 500 тисяч доларів США для фінансування інноваційних рішень та технологічних продуктів у сфері кіберзахисту [10]. Це фінансування дозволить впровадження українських проєктів, спрямованих на захист критичної інфраструктури та досягнення переваги в кіберпросторі. Розробники отримають приблизно 50 тисяч доларів США для втілення своїх ідей у сфері кіберзахисту.

2.2 Огляд публічно-приватних ініціатив реалізованих Міністерством цифрової трансформації

Цифрова трансформація охоплює різноманітні сфери та галузі, включаючи юстицію та медицину. Мінцифра планує реалізувати 94 проєкти цифрової трансформації до 2024 року, і ми прагнемо, щоб кожен громадянин міг відслідковувати зміни в країні і це – Цифрова держава.

Міністерство цифрової трансформації України стало ключовим агентом в розробці та впровадженні державної політики у сфері розвитку цифрової інфраструктури та телекомунікацій. Огляд ініціатив будемо розглядати ав розрізі основних напрямків:

1.Ініціативи в телекомунікаційних послугах та цифровій інфраструктурі:

1.1.Розвиток та впровадження стратегії державної політики щодо розширення доступу до широкосмугового Інтернету та телекомунікаційної інфраструктури;

1.2.Активна участь у формуванні державної політики у галузях телекомунікацій, використання радіочастотного ресурсу України, захисту державних інформаційних ресурсів та інформації, визначених законом, у сферах інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах та на об'єктах інформаційної діяльності;

- 1.3.Розробка та впровадження стратегії державної тарифної та політики у галузях телекомунікацій, використання радіочастотного ресурсу України;
- 1.4.Підготовка пропозицій стосовно державної політики з регулювання у галузях телекомунікацій та використання радіочастотного ресурсу;
- 1.5.Здійснення заходів з гарантування нормальної роботи Національної системи конфіденційного зв'язку та Національної телекомунікаційної мережі;
- 1.6. Моніторинг подій щодо несанкціонованого доступу чи спроб несанкціонованих дій у відношенні державних інформаційних ресурсів у інформаційно-телекомунікаційних системах;
- 1.7.Постійний контроль якості широкосмугового доступу до Інтернету.

2. Електронне урядування. Створення онлайн-порталу державних послуг «Дія» стало однією з найбільш важливих ініціатив уряду для розвитку цифрового середовища в Україні. Однією з основних цілей Міністерства цифрової трансформації, пов'язаних з використанням порталу, є повна цифрова трансформація всіх державних послуг до 2024 року. Наразі на порталі доступно значна кількість публічних послуг у форматі онлайн, включаючи реєстрацію та отримання різних видів документів, ліцензій, дозволів, допомоги, подачу позовів до суду та інші реєстраційні послуги і навіть інформація щодо грантів (рис.2.5)

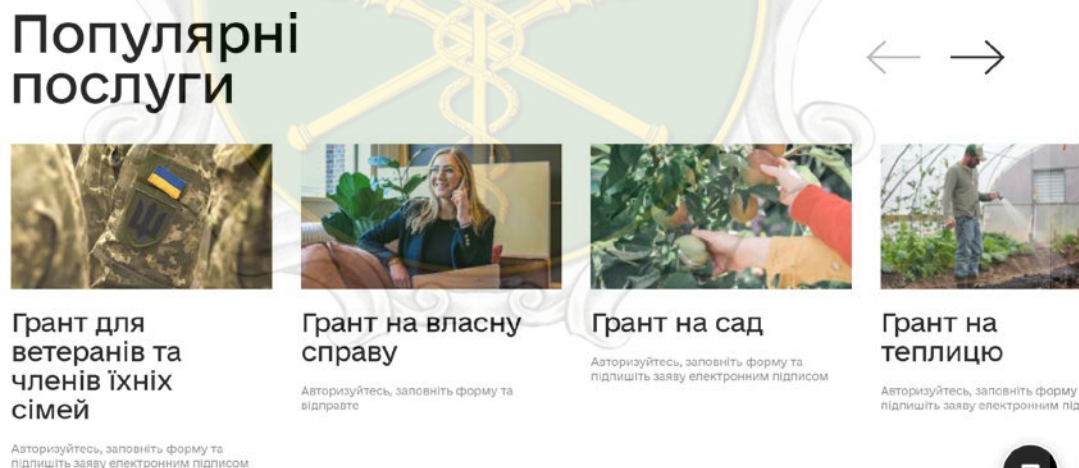


Рисунок 2.5 – Демонстрація популярних послуг з онлайн-порталу «Дія»

Міністерство цифрової трансформації України активно впроваджує електронні документи, що надає нові можливості, такі як отримання електронних версій ID-картки та біометричного закордонного паспорту, оформлення допомоги із безробіття онлайн, електронні водійські посвідчення, технічні паспорти на авто, електронні податкові номери та довідки для внутрішньо-переміщених осіб. Цифрові документи також використовуються у різних сферах, включаючи подорожі, банківські послуги, студентські квитки, передачу електронних копій документів з електронним підписом, платіжні інструменти для сплати штрафів та ідентифікацію осіб в різних контекстах. Портал «Дія» регулюється відповідним положенням, прийнятим урядом.

3. Кібербезпека. Дана ініціатива забезпечує пропозиції щодо нових законодавчих рішень, які спрямовані на протидію кіберзагрозам для держави, а також забезпечує співпрацю при розслідуванні кібератак на компанії.

5. Електронна торгівля та віртуальні активи. В цій сфері реалізовано ініціативу щодо впровадження електронної товарно-транспортної накладної (e-TTN) в Україні з метою оптимізації процесу оформлення транспортних перевезень за допомогою електронної товарно-транспортної накладної за допомогою API, для чого вже прийнята необхідна нормативна база (рис.2.6).

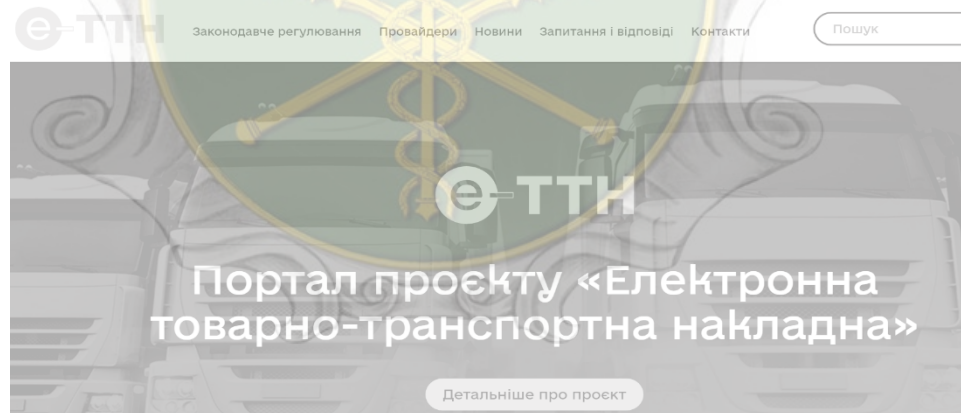


Рисунок 2.6 – Демонстрація порталу «e-TTN»

Проект сприятиме узгодженню українського законодавства з європейськими стандартами та сприяє створенню цифрових транспортних коридорів з країнами ЄС.

6. Сфера інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій та стартапів.

Ініціатива «Дія City» представляє собою спеціальний правовий режим, спрямований на створення для ІТ-сектору України сучасних та гнучких умов працевлаштування, з використанням європейської системи захисту інтелектуальних прав і елементів англійського права. У рамках цього режиму також пропонується посилити відповідальність за проведення слідчих дій та кримінальних проваджень в цій галузі. Інноваційною новацією є концепція GIG-працевлаштування, яка розширює звичайну модель фрілансу, включаючи основні трудові права працівника, такі як відпустка, лікарняні, мінімальна зарплата та інші. Е-резидентство – система надання особливого статусу іноземним громадянам в Україні. Електронний резидент, на практиці, представляє собою фізичну особу-підприємця (ФОП) з певними обмеженнями.

Завдяки е-резидентству нерезиденти отримуватимуть онлайн:

- український кваліфікований електронний підпис;
- реєстраційний номер облікової картки платника податків;
- можливість відкрити рахунок в українському банку;
- спрощений доступ до адміністративних послуг в Україні.

(рис.2.7)

Дія.City — це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні

Тут можна вести бізнес відкрито, вигідно і зручно — як у Естонії, Сінгапурі чи Делавері. Ми поєднали комфортні податкові умови з ефективними інструментами, що дозволять компаніям будувати прозору корпоративну структуру, легше залучати іноземні інвестиції, задіювати додаткові механізми для захисту нематеріальних активів.

Переваги для резидентів Дія.City

Готові резиденти

Якщо ви вже наявність П.І. (заповніть)

Низькі податкові ставки

Податки на працю:

- 5% ПДФО
- ЕСВ 22% від мінімальної зарплати
- 1,5% військовий збір

Корпоративний податок:

- 9% на «виведений капітал» або
- 18% на прибуток

Рисунок 2.7 – Демонстрація ініціативи «Дія City»

Учасники цієї системи, як працівники, так і компанії, отримують доступ до різноманітних трудових інструментів, таких як договори про нерозголошення, уникнення конкуренції та комфортні механізми звільнення.

7. Цифрові навички та компетентності, цифровізація освіти та навчання онлайн. Платформа «Дія: Цифрова освіта» є ініціативою, яка ставить перед собою амбітну мету: за три роки навчити цифрової грамотності 6 мільйонів українців. Проєкт включає в себе онлайн та офлайн компоненти. Онлайн платформа надає безкоштовні курси з цифрової грамотності, а мережа партнерських хабів цифрової освіти, які формуються в бібліотеках та молодіжних центрах, дозволяє отримати доступ до Інтернету та цифрових пристроїв (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Демонстрація ініціативи «Дія.Освіта»

Міністерство цифрової трансформації та Українська бібліотечна асоціація об'єднали зусилля, укладаючи меморандум про співпрацю, щоб бібліотеки стали хабами для проєкту «Дія. Цифрова освіта». Це відкриває можливість всім охочим отримати безкоштовне навчання на національній онлайн-платформі з цифрової

грамотності. Молодіжні центри, за ініціативою Міністерства молоді та спорту, також приєднуються до проєкту, стаючи хабами цифрової освіти.

Онлайн курси переважно спрямовані на розвиток основних цифрових навичок та цифрової грамотності громадян і бізнесу. Зміст курсів фокусується на допомозі у вирішенні різних життєвих ситуацій та конкретних завдань. Перший національний тест на цифрову грамотність «Цифрограм», запущений на платформі, надає можливість отримати сертифікат, що підтверджує рівень цифрових знань та навичок, і водночас допомагає збирати дані про рівень цифрових навичок населення. Завдання тесту адаптовано відповідно до сфер знань Європейської рамки цифрових компетентностей для громадян

Поміж ініціатив, що спрямовані на розвиток сфери, крім проєкту «Дія. Цифрова освіта», за останні півтора роки було запущено та реалізовано кілька додаткових ініціатив:

7.1 SMB Hub Ukraine: Це центр безкоштовного та інтерактивного онлайн-навчання для малих і середніх підприємств, ініційований Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з Facebook. Програма тренінгів, розроблена експертами Facebook, охоплює теми ефективного онлайн-представлення бізнес-проєктів, брендування в соціальних мережах, взаємодії з клієнтами та створення контенту за допомогою безкоштовних мобільних додатків. Платформа також міститиме відео- та письмовий контент, призначений надавати підприємцям допомогу під час цифрової трансформації.

7.2. «Підприємницький університет»: Ця ініціатива включає навчальну дисципліну «Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами», яка вбудована в програму бакалаврату або магістратури і запущена у 76 університетах України. Мета ініціативи - створення університетів із сильною культурою підприємництва та інфраструктурою для стартапів. Програму впроваджує мережа стартап-інкубаторів YEP спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством освіти і науки України, Українським

фондом стартапів, за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України».



Рисунок 2.8 – Демонстрація ініціативи «Підприємницький університет» в межах «Дія.Освіта»

7.3. Освітня програма IT-nation: Ця програма призначена для збільшення кількості кваліфікованих IT-спеціалістів у східному регіоні України та реалізується в рамках меморандуму між Міністерством цифрової трансформації та Громадською спільнотою «Мережа Глобального Договору в Україні», з підтримкою Агентства США з міжнародного розвитку в рамках проєкту USAID «Економічна підтримка Східної України».

7.4. Тест «Pathfinder» для IT-фахівців: Запущений в Києві як пілотний проєкт, цей тест, розроблений спільно Міністерством цифрової трансформації, Державного центру зайнятості, Асоціації «IT Ukraine» та IT-академій, спрямований на оцінку потенціалу IT-фахівців. Його мета полягає в тому, щоб допомогти обрати професію в перспективній галузі, використовуючи штучний інтелект.

8. Електронна охорона здоров'я. Електронна система охорони здоров'я eHealth виступає ключовим інструментом, який сприяє пацієнтам у забезпеченні високоякісних медичних послуг, а лікарям - у наданні ефективної медичної допомоги. Зокрема, система дозволяє ефективно використовувати виділені

державні кошти на охорону здоров'я та уникнути можливих зловживань. Система управління eHealth включає чотири ключові групи учасників:

8.1.eZdorovya: Забезпечує адміністрування та технічну підтримку центральної бази даних (ЦБД). Одержує відповідальність за безперебійну роботу ЦБД, розробку, оновлення та підтримку програмного забезпечення ЦБД. Приймає рішення щодо підключення, відключення та зупинення доступу медичних інформаційних систем (МІС) до ЦБД. Здійснює заходи щодо захисту інформації в ЦБД.

8.2.Національна служба здоров'я України: Аналізує та використовує дані для прогнозування потреб населення у медичних послугах, розробки програм медичних гарантій та здійснення оплати медичних послуг закладам.

8.3.Міністерство охорони здоров'я України: Формує політику в сфері охорони здоров'я та несе відповідальність за реалізацію реформ.

8.4.Бізнес – електронні медичні інформаційні системи: Ці системи автоматизують роботу медичних закладів з використанням ЦБД.

Поміж новацій в ініціативах Міністерства цифрової трансформації України варто вітмітити такі:

1.Експортна діяльність Міністерство веде перемовини з 10 країнами стосовно експорту «Дії». Серед перших кроків- спільний з Естонією застосунок mRiik на базі «Дії»(рис.2.9)

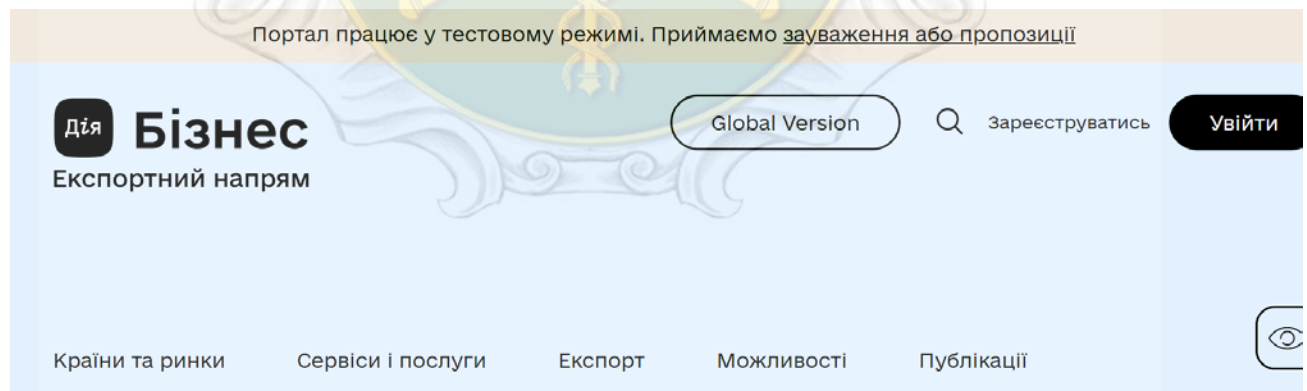


Рисунок 2.9- Демонстрація ініціативи експортного напрямку в Дії

1. Е-рибалка: Розробка електронної системи для збору і аналізу інформації про використання водних ресурсів, реєстрації доступних технологій, даних про риболовлю, квот для вилову та інших аспектів. Впровадження електронних послуг для отримання дозволів на спеціальне користування водними біоресурсами, ліцензій на промисловий вилов, квитків на риболовлю, реєстрації уловів та подання звітів.

2. Е-ТЦК та СП Цифрова трансформація надання послуг у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки громадян, включаючи реєстрацію місця проживання, видачу військово-облікових документів тощо.

3. Е-Майно: Цифрова трансформація системи державної реєстрації прав на нерухоме майно та їх обтяжень, включаючи електронний адміністративний збір, обмін даними з БТІ, онлайн реєстрацію прав на нерухомість, які виникли до 01.01.2013 року.

4. Е-Університет: Цифрова трансформація вищої, фахової та професійної освіти, включаючи автоматизацію вступної кампанії, організацію навчання іноземців, електронне ліцензування та модернізацію систем моніторингу працевлаштування випускників.

5. Е-ДРАЦС: Цифрова трансформація державної реєстрації актів цивільного стану, включаючи впровадження/удосконалення електронних послуг з реєстрації народження, шлюбу та смерті, модернізацію реєстру актів цивільного стану та ідентифікацію даних.

6. EID - електронні довірчі послуги: Запровадження мобільного кваліфікованого електронного підпису (ДіяID), гармонізація законодавства та стандартів довірчих послуг до європейських вимог, розвиток інфраструктури довірчих послуг.

7. Е-Демократія: Цифрова трансформація демократії, включаючи інструменти електронних петицій, опитувань, обговорення проектів нормативно-правових актів та громадського бюджету.

8. Е-Економіка: Цифрова економіка, включаючи впровадження електронного резиденства, віртуальних активів та віртуальної економічної зони Дія.Сіті.

9.Е-Грамотність: Цифрова трансформація освіти, включаючи розвиток Національної платформи цифрової грамотності для підвищення рівня цифрової грамотності українських громадян.

Серед недоліків у діяльності Міністерства цифрової трансформації України у сфері цифрового розвитку країни можна зазначити відсутність офіційно прийнятих стратегічних документів для різних напрямків розвитку національного цифрового ринку та загальної стратегії цифрового розвитку. Це відсутність стратегічних документів негативно впливає на системність урядової діяльності у сфері цифрових трансформацій.

Також варто відзначити недостатність уваги до кібербезпеки та захисту персональних даних, а також до розвитку електронної торгівлі. Отже, аналіз діяльності Міністерства, проведений на основі інформації з офіційного веб-ресурсу, підкреслює наявність сфер, які потребують більшої уваги для комплексного розвитку вітчизняного цифрового ринку. Зокрема, напрями кібербезпеки та електронної торгівлі мають бути визнані більш пріоритетними, особливо у контексті гармонізації цифрового ринку України з Єдиним цифровим ринком ЄС.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ НАЛАГОДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ УКРАЇНИ

3.1. Обґрунтування цифрових рішень для систематизації процесів відновлення

Для розуміння можливих сценаріїв відновлення України, перш за все, поглянемо поточний стан української економіки в розрізі: економіки, торгівлі, енергії, публічних фінансів та монетарної політики.

Україна за перші місяці війни втратила 30-50% виробничих потужностей. Агропромисловий сектор забезпечує >40% експорту України, але з початком війни близько 30% земель сільськогосподарського призначення не були посіяні. Економічна активність загалом знизилася на 30-50%. Переміщено було близько 30% працівників, що веде до кадрового голоду в деяких регіонах та галузях. Зруйновані та пошкоджені об'єкти інфраструктури.

Заблоковано до серпня 2023 р. морський шлях, яким експортується сільськогосподарська продукція. Експорт суходелом характеризується дуже низьким рівнем пропускної здатності.

Україні вдалося приєднати газо-, та електромережі до європейської системи, але власного виробництва нафтопродуктів Україна не має. Заради підтримання бізнесу на початку війни, уряд знизив податкове навантаження та спростив доступ громадянам до соціальної допомоги завдяки платформі «Дія».

Щодо інфляції, варто зазначити, що вона зростає, але контролюється.

Отже, експерти вважають, що Україна після війни матиме такі характеристики : 1) дієздатний державний апарат; 2) країна єдина та зберегла значну частину своїх територій; 3) західна Україна не зруйнована; 4) значний борг держави, дефіцит бюджету фінансується міжнародною допомогою;

5) домогосподарства жевріють на низьких доходах, кредити не сплачуються; 6) значні та тривалі витрати на мілітаризацію; 7) Україна залишатиметься в статусі кандидата у члени ЄС; 8) має гарантії безпеки; 9) обмінний курс регульований НБУ.

Відновлення України очікується одним із найбільших у Європі з часів II світової війни. Виклики та можливості, що впливають із завдань з відновлення за допомогою сучасних технологій, створюють унікальні сценарії та підтримують становлення креативних рішень для їх вирішення. Україна зберігає сильні державні та соціальні інститути, але водночас несе значне фінансове навантаження на державний бюджет та економіку в цілому.

Усі процеси відновлення можна умовно розділити на три основні групи:

1. Побудова єдиної системи розподілу проєктів відновлення, ведення їх обліку та контролю за ними;
2. Розподіл державних ресурсів;
3. Сприяння експорту.

Аби побудувати єдину систему відновлення необхідно використати цифрову архітектуру яка діятиме в реальному часі 24/7 та має охопити всі складові для відновлення - надходження коштів та їх кінцевого використання. Проте це не має бути новою системою, а базуватися на уже діючих в країні цифрових рішеннях, адже у нас вже працюють реєстри, аукціони, тощо. Ці цифрові рішення мають бути відкритими, прозорими та ефективними.

Зведемо зміст цифрових рішень процесу систематизації відновлення в таблицю 3.1.

Метою процесу розподілу ресурсів є забезпечення доступу до всіх можливих ресурсів відновлення. Тому варто дотримуватися принципу справедливості та здорової конкуренції.

Таблиця 3.1 – Напрямки вирішення проблем системи розподілу проєктів відновлення України

Проблема	Цифрові рішення
1. Програма поєднує велику кількість стейкхолдерів з значною кількістю фінансування, що ускладнює контроль, породжує недовіру та корупцію	1. Цифрова платформа державного масштабу з функціями: інтегрування інформації з різних цифрових платформ і реєстрів; пов'язування цільових програм з коштами в розрізі бюджетів різних рівнів (наявність унікального коду проєкту); можливості для розвитку ІТ- сектору.
2. Брак кваліфікованого управління великою кількістю стейкхолдерів та процесом надання фінансової допомоги	2. Розробка графіків бюджетних процесів та процедур, системи «прапорців», мапи стейкхолдерів та графіків активностей
3. Можливість корупційних ризиків на етапі розподілу ресурсів.	3. Розробити інтегрований з іншими платформами модуль для збору заявки на реалізацію проєктів, стандартизації проєктних заявок, їх ранжування та контроль за виконанням
4. Проблеми координації спонсорства на окремих територіях з боку донорів	4. Формування інформаційної бази щодо стану діючих проєктів в розрізі реєстрів об'єктів відновлення.
5. Розходження принципів функціонування з інтересами чиновників	5. Забезпечити неможливість зовнішнього втручання в систему та цифрова фіксація всіх змін. Всі процеси мають бути прозорими з можливістю контролю з боку спільноти.
6. Зростання навантаження на держслужбовців та можливий саботаж	6. Навчити службовців працювати з системою та залучити молодих фахівців.

Отже переваги у фінансуванні проєктів має надаватися тим, які створюють найкращі додаткові блага для громади.

А всі цифрові рішення в розрізі ресурсів мають бути інтегрованими в єдину цифрову платформу, аби можна було відстежити як ці проєкти реалізовуватимуться. (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Напрямки вирішення проблем розподілу ресурсів за проєктами відновлення України

Проблема	Цифрові рішення
<u>Керування державною власністю:</u> ризик не донарахування втрат власності внаслідок війни; зростання конкуренції за обмежені ресурси; Простаювання об'єктів та низький попит на активи; Аналогічні активи можна придбати в різний спосіб та за різним рівнем довіри	Відкриття доступу до інформацій про державну власність, про збитки; Впровадження практики прозорості, спрощення процедур малої приватизації, прозорі аукціони. Створення єдиної бази про державні активи з повною інформацією, спрощений доступ для бізнесу до невеликих об'єктів; Сконцентрувати експертизу в єдиному центрі, якому довіряють, який прозорий та фінансово стабільний
<u>Проектне фінансування:</u> Ризик лобізму та корупцію про розподілі фінансування	Розробити інтегрований з іншими платформами модуль для збору заявок, їх ранжування, громадських слухань та обговорень з описом локацій, ресурсів умов.
<u>Розподіл нефінансової допомоги:</u> Відсутність обліку товарної допомоги провокує корупцію та знижує довіру; Незадоволеність потреб регіонів через відсутність у донорів інформації про потреби	Створення модулю для розміщення заявок на невідкладні потреби реципієнтів та контроль над розподілом товарів від донорів.
<u>Розподіл конфіскованого російського майна:</u> Активи росії не можна використати, бо вони перебувають в юрисдикції інших держав; Майно важко ідентифікувати через офшори.	Формування платформи обліку активів росіян на заході; відкриття реєстрів власників бізнесу в офшорах
<u>Розподіл гуманітарної допомоги:</u> Ризики зловживання через слабкий контроль за каналами надходження їх; Зниження довіри та падіння інтересу до України	Цифровізація обліку гуманітарної допомоги, оцінки потреб та достаності; Формування єдиного вікна гуманітарної підтримки
<u>Компенсація заподіяної шкоди</u> Ризики формування бази для відшкодування ; Корупційні ризики через не визначений процес розподілу ресурсів; недоотримання ресурсів, та втрата у людей стимулів залишатися в Україні або повертатися до неї через втрату майна;	Інгерування всіх платформ зі збору інформації щодо пошкоджень в єдину державну цифрову систему; Створення інтегрованих платформ відстеження надходження коштів донорів, їх витрачання та оцінки їх ефективності; Створення реєстру нерухомих об'єктів, їх класифікація та стан

В результаті неспровокованої військової агресії, Україна понесла важкі втрати – постраждали життя та долі людей, зруйновані міста та регіони, порушена економіка та взаємодія на міжнародному рівні. Використання цифрових інструментів, які були запропоновані у результаті цього дослідження, має допомогти відновленню України, зробити це ефективно та зменшити ризики неефективного використання ресурсів та можливих маніпуляцій з боку ворогів України.

Проте для успішного та швидкого відновлення найважливіше розпочати цей процес якнайшвидше – мобілізувати ресурси та відновити економіку негайно. Таким чином, впровадження цифрових інструментів не повинно уповільнювати процес відновлення України, але повинно служити йому допомогою, супроводжуючи його та сприяючи впровадженню передових практик управління фінансовими та матеріальними ресурсами на різних рівнях – державному, регіональному та місцевому.

Ключовим аспектом успішного та швидкого відновлення є своєчасна фінансова підтримка України від усіх міжнародних партнерів. Інвестиції в відновлення України є одночасно інвестиціями в безпеку та економічну стабільність Європи та світу. Звертаємося з закликом до міжнародних партнерів України та світової спільноти долучитися до програми відновлення та надавати підтримку країні.

3.2 Удосконалення архітектури співпраці в публічно-приватному партнерстві

Поєднуючи компетенції та потенціал партнерів з різних секторів, останні можуть вирішувати суспільні проблеми краще, ніж вони могли б поодиночі. Однак, щоб прийти до спільного рішення, партнери повинні порозумітися з відмінностями у своїх професійних мовах, організаційних культурах і способах

роботи, а також прихованими планами. Крім того, упередження та непорозуміння між секторами можуть переважати і, як наслідок, перешкоджати спілкуванню та розвитку спільних способів роботи. Наприклад, ділових партнерів часто критикують за відсутність зв'язків із громадою, надмірну залежність від технічних рішень і переслідування лише комерційних інтересів. Вважається, що загальними недоліками державного сектора є відсутність надійного фінансування та технічних ресурсів, корупція, висока плинність кадрів, неефективна бюрократія та частий опір змінам. Тим часом сектор громадянського суспільства часто критикують за відсутність достатнього та передбачуваного фінансування, за його інколи нескоординований та трудомісткий спосіб роботи та за прийняття ідеологічних, а не практичних підходів.

Різний досвід партнерів затягнути час виконання проєктів. Ділові партнери, як правило, повільно приймають початкові рішення, очікуючи миттєвих дій і результатів. Навпаки, організації громадянського суспільства, як правило, спочатку проявляють неймовірну зацікавленість, а потім доволі повільно виконують свої завдання. Державний сектор часто швидко залучається, але потім ризикує загрузнути в бюрократії. Крім того, державний сектор також може розраховувати відповідно до циклів громадських виборів, бізнес-сектор відповідно до квартальних або річних фінансових циклів, а сектор громадянського суспільства відповідно до рамок фінансування донорів.

У структурі публічно-приватного партнерства кількість залучених партнерів збільшує час, необхідний для порозуміння і способів роботи кожного партнера. Так само рівень взаємозалежності та структура взаємодії визначають, наскільки тісно партнери співпрацюють: кожен додатковий крок у спільній координації є потенціалом для напруги, а також можливістю поглибити взаєморозуміння. Крім того, формалізація може зменшити неоднозначність під час реалізації ППП.

Таким чином, якщо лише помірна кількість партнерів співпрацює в ефективній провідній організаційній структурі, складність, пов'язана з різним партнерським минулим, зменшується. Крім того, оскільки провідним головним чином керує та координує діяльність публічно-приватного партнерства, для якої партнери в основному взаємопов'язані між собою в послідовній взаємозалежності, зосередженій на провідному, ця структура може зменшити необхідну взаємодію та ризик напруженості. У своїй центральній позиції провідна організація може встановлювати стандарти і передавати ключові елементи свого способу роботи партнерству. Наприклад, головна організація може інтегрувати управління адміністративними завданнями у свою власну організаційну структуру. Це дозволяє використовувати формальні та ієрархічні механізми координації, а саме структуру, програмування та процедури, і зменшує безпосередню взаємодію партнерів у координації реалізації ППП.

У ефективній структурі спільного управління розбіжності між партнерами можуть бути надзвичайно очевидними, оскільки партнери мають вирішувати та координувати всі питання шляхом прямої взаємодії. Дійсно, командна взаємозалежність передбачає підвищену потребу в координації в цілому, а також у правилах, групових зустрічах і особистому спілкуванні зокрема. Якщо жоден партнер не встановлює основні правила для спільної роботи, побудувати спільну мову не тільки важливо, але й особливо складно. Часта взаємодія та високий рівень взаємозалежності можуть призвести до збільшення потенціалу конфлікту в цій структурі.

У ефективній адміністративній організаційній структурі часто збирається багато партнерів із різним досвідом. Збільшення кількості партнерів посилює використання формальних механізмів координації, щоб структура була ефективною. В адміністративній організаційній структурі структурна одиниця може допомогти формалізувати правила та процеси. Ці домовленості можуть спрямувати взаємодію партнерів і зменшити напруженість під час реалізації

публічно-приватного партнерства. Що стосується управління публічно-приватним партнерством, взаємна взаємозалежність партнерів може вимагати частих зустрічей партнерів. Однак формальні структури прийняття рішень можуть допомогти знайти спільну мову. Крім того, персонал адміністративної організації може діяти як посередник, допомагати розвивати стосунки і об'єднувати, а також оцінювати уроки, отримані в результаті успішної роботи з різними партнерами. Потім партнери можуть спиратися на ці знання, щоб поглибити своє взаєморозуміння та покращити спосіб взаємодії.

Отже, проблеми, пов'язані з різним походженням партнерів проявляються в такому:

- в основному уникають ефективних партнерських відносин із головною організацією;
- часто зустрічаються в ефективних партнерствах спільного управління;
- зниження ефективної адміністративної організації партнерства.

Партнери не тільки мають різний досвід; вони також переслідують свої організаційні інтереси. Іншими словами, вони дотримуються своєї організаційної місії та зберігають ідентичність, відмінну від партнерства, яке, тим не менш, побудоване на спільних інтересах і спільних цілях партнерства. Отже, партнери у співпраці прагнуть підтримувати індивідуальний контроль і відповідати своїм зобов'язанням. Водночас у публічно-приватному партнерстві вони повинні визнати свою відповідальність перед іншими партнерами та визнати, що партнерство зазвичай розгортається в сферах, які підпадають під сферу повноважень уряду. Державний партнер є тим, хто підзвітний громадянам і не бажає ділитися загальними правами та обов'язками управління. Отже, спільний вплив партнерів обмежується вирішенням проблеми, не ставлячи під сумнів авторитет влади. Тоді, партнери повинні нести спільну відповідальність не лише для забезпечення функціонування та прозорості публічно-приватного

партнерства, але й для реагування на зростаючу потребу спільної відповідальності з огляду на їх перетин зі сферою влади уряду. Це вимагає від партнера розкриття інформації та відповідності спільним очікуванням щодо виділення ресурсів, виконання завдань і розподілу відповідальності та ризиків.

У ефективній організаційній структурі лідера центральна позиція пропонує лідеру відносно більшу автономію та повноваження приймати рішення, після того, як загальну сферу діяльності ППП було узгоджено з урядом. Послідовна взаємозалежність, зосереджена на лідері, повинна дозволити чітко визначити сфери відповідальності відповідно до ресурсів і компетенції партнерів. Оскільки участь інших партнерів зазвичай обмежується виконанням конкретних завдань, це полегшує управління спільною підзвітністю. Отже, в структурі ефективної провідної організації баланс між автономією партнера та підзвітністю може зміститися в бік автономії.

У ефективній структурі спільного управління напруга між спільною підзвітністю та автономією партнера є особливо гострою. Оскільки всі однаково залучені до управління та координації, а також з огляду на численні точки перетину, які вимагають спільної підзвітності, важко визначити чіткі сфери відповідальності та автономії. Швидше, взаємозалежність команди наражає партнерів на підвищену потребу в координації та підзвітності, яку вони повинні узгоджувати з потребами своїх окремих.

В ефективній адміністративній організаційній структурі баланс може змінитися в бік підзвітності. Взаємна взаємозалежність може полегшити визначення чітких сфер відповідальності для кожного партнера (і таким чином визначити сфери автономії та підзвітності), і потребує відносно меншої координації, ніж командна взаємозалежність. У той же час збільшення розміру публічно-приватного партнерства може вимагати вищих рівнів формалізації та спеціалізації щодо завдань партнерів та організації адміністративної одиниці. Це, у свою чергу, може сприяти чіткому визначенню структур підзвітності. Крім

того, оскільки єдиною метою адміністративної організації є управління публічно-приватного партнерства, вона має бути прозорою та звітувати про внески партнерів і результати публічно-приватного партнерства. Таким чином, ця структура може допомогти визначити права та обов'язки кожного партнера та сприяти спільній відповідальності.

Отже, баланс між автономією партнера та спільною підзвітністю характеризується таким:

1. має тенденцію зміщуватися в бік автономії в ефективних партнерствах провідних організацій;
2. створює напругу в ефективних партнерствах спільного управління;
3. має тенденцію зміщуватися в сторону підзвітності в ефективних адміністративних організаційних партнерствах.

Третє завдання стосується збалансування участі бенефіціарів та ефективності партнерства. З одного боку, партнери хочуть надати індивідуальне та стійке рішення суспільної проблеми. Згідно зі сферою дії публічно-приватного партнерства, сталими рішеннями часто є ті, які формуються відповідно до потреб бенефіціарів і викликають у них почуття власності. З іншого боку, збільшення участі бенефіціарів затримує процес прийняття рішень і ускладнює координацію. Це, у свою чергу, може знизити ефективність публічно-приватного партнерства.

Коли одна організація домінує в процесах прийняття рішень, ефективна провідна організаційна структура може централізувати контроль і, таким чином, зосередитися на ефективності, з компромісами щодо участі бенефіціарів. Хоча налаштування та адаптація рішення є не менш важливими, лідер може спробувати вирішити притаманну напругу між залученістю та ефективністю, запросивши бенефіціарів поділитися своїми ідеями та потребами. Нарешті, рішення можуть приймати партнери – і головний партнер зокрема.

У ефективних структурах спільного управління залучення бенефіціарів має бути особливо добре керованим, щоб уникнути виснаження, розчарування та

неефективних процесів, особливо коли партнери координують свої публічно-приватні партнерства неформально. Тобто, за відсутності адміністративного суб'єкта, який координує залучення бенефіціарів, і командної взаємозалежності між партнерами, що вимагає посилення координації, партнери у спільному управлінні можуть мати лише обмежені можливості для залучення бенефіціарів. Таким чином, структура не сприяє досягненню балансу між необхідністю залучення бенефіціарів і завданням підтримки ефективності процесів публічно-приватного партнерства.

Ефективна адміністративна організаційна структура, у свою чергу, може сприяти залученню бенефіціарів. Хоча збільшення кількості партнерів може вимагати вищих рівнів формалізації та спеціалізації, це може допомогти інтегрувати бенефіціарів ефективним способом. Іншими словами, це дозволяє структуровану та представницьку участь, тоді як персонал адміністративної організації координує інтеграцію та бере на себе більш рутинний адміністративний тягар.

Отже, баланс між залученням бенефіціарів та ефективністю:

1. має тенденцію до переходу до ефективності в ефективних партнерських відносинах з головною організацією;
2. створює напругу в ефективних партнерствах спільного управління;
3. має тенденцію зміщуватися в бік залучення бенефіціарів до ефективних адміністративних організаційних партнерств.

Аналіз показує, що партнери публічно-приватного партнерства для розвитку стикаються з додатковими проблемами, які необхідно враховувати при розробці ефективних партнерств, і таким чином доповнює структуру. В ефективній організаційній структурі лідера роль лідера зменшує точки взаємодії. Таким чином, це може допомогти зменшити кількість конфліктів, що виникають через (помірні) розбіжності між партнерами. Ця структура може бути ефективною, якщо бажане рішення потребує меншої спільної координації, а

лідер має основні компетенції та ресурси для вирішення проблеми, потребуючи при цьому обраних внесків від інших партнерів. Таким чином, ефективні публічно-приватного партнерства з компанією на чолі здаються такими, чий основні завдання мають технічний характер, вимагають спеціальних знань і тісно пов'язані з ланцюжком вартості компанії. Центральна позиція лідера, як правило, обмежує участь бенефіціарів заздалегідь визначеними сферами, водночас надаючи керівнику більшу автономію та обмежуючи спільну підзвітність визначеними сферами.

Ефективна спільна структура управління, якою керують і координують усі партнери без будь-якої призначеної структурної одиниці, особливо наражає партнерів напруженості, що виникає через різне минуле партнерів, збалансовуючи автономію та підзвітність, а також залучення бенефіціарів та ефективність

Література пропонує кілька пропозицій щодо того, як найкраще впоратися з властивими проблемами.

По-перше, значна зацікавленість у позитивних результатах публічно-приватного партнерства є ключовою для партнерів, щоб інвестувати у побудову робочих відносин і у визначення спільного способу роботи. Тоді відкрите спілкування та особисті стосунки, які розвиваються людьми, що охоплюють кордони, можуть допомогти партнерам розвинути взаєморозуміння, зламати усталені стереотипи та побудувати спільну мову. Відкрита комунікація також допомагає узгодити автономію партнера з потребою спільної відповідальності, оскільки це дозволяє партнерам зрозуміти інтереси один одного та існуючу структуру власності та влади. метою сприяння підзвітності в угодах слід визначати основні правила та цілі ефективності, за які кожен партнер може нести відповідальність. Щоб уникнути інерції, викликаній включенням бенефіціарів, партнери можуть нанести на карту відповідних зацікавлених сторін і розрізнити тих зацікавлених сторін, які можуть надати цінний внесок (матеріальний або

нематеріальний), і тих, які вимагають права вето або права прийняття рішень. Відповідно, бенефіціари можуть бути залучені, залишаючись у відповідності з ресурсами та досвідом партнерів.

Ефективна адміністративна організаційна структура знімає напругу, що виникає через розбіжності між партнерами. Таким чином, це може бути ефективним для проблем, які вимагають співпраці багатьох різних партнерів, тобто для публічно-приватного партнерства із географічно та тематично широким масштабом, і для яких завдання можна розділити на чіткі сфери відповідальності. В іншому випадку партнери не можуть делегувати координацію та сфери відповідальності. Крім того, формальна складність цієї структури та адміністративна організація можуть сприяти залученню бенефіціарів. Отже, ця структура може виявитися ефективною для рішень, які вимагають змін у існуючих системах і збільшення участі багатьох зацікавлених сторін у зміні поведінки. Ці критерії відповідають «системному» масштабу публічно-приватного партнерства; тобто проблема є відносно неподільною і вимагає взаємодії багатьох організацій.

Пропозиції щодо ефективного залучення бенефіціарів до цієї структури визнають, що просто мати представників у раді чи комітетах недостатньо. Скоріше роль, яку такі представники відіграють у прийнятті рішень, їхній вплив на партнерів, їх підзвітність і розуміння ширших інтересів зацікавлених сторін стимулюють участь громадськості. Щоб запобігти перевантаженню участі бенефіціарів і спричиненню значних бюрократичних та координаційних зусиль, необхідно приділити особливу увагу критеріям і режимам відбору представників із певних груп зацікавлених сторін. У разі успішного управління залучення бенефіціарів може в довгостроковій перспективі підвищити ефективність цих публічно-приватних партнерств, незважаючи на потребу значних зусиль, часу та ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуальних завдань відновлення України. Проведено аналіз понятійно-категоріального апарату у сфері цифрових трансформацій та цифрового розвитку сфери публічного управління та адміністрування, який є ключовою умовою для економічного, соціального та культурного розвитку країни. Цифрова трансформація розглядається як безкінечний процес, який лише продовжується у часі свого існування, особливо в корпоративному середовищі. Підкреслено, що головною складністю у механізмах публічного управління у сфері цифрових трансформацій є люди, які вимагають особливої уваги керівництва щодо поступового ознайомлення та впровадження їх у трансформаційні проекти, а також адаптації до нових методик, правил та культурного середовища. Визначено ефективно функціонуючі компоненти для успішного формування механізмів публічного управління у сфері цифрових трансформацій, такі як нормативно-правова база, необхідні навички учасників усіх сфер відносин, процесів для використання можливостей цифрових технологій та ефективні й підзвітні інститути.

Робота виконувалась на матеріалах Міністерства цифрової трансформації України, яке впроваджує прогресивні публічно-приватні ініціативи для швидкого оновлення України та формування Цифрової держави.

Міністерство цифрової трансформації України взяло на себе ініціативу в реалізації ключових цифрових проєктів, зокрема впровадження цифрового паспорта, запуск найшвидшої у світі системи реєстрації бізнесу та створення першої віртуальної бізнес-країни. Платформа та додаток Дія вже користуються понад 22 мільйонами українців. Міністерство забезпечує безкоштовні

консультації та підтримку для підприємців і безкоштовно навчає громадян цифровим навичкам.

Навіть при повномасштабній війні, міністерство продовжує свою діяльність та досягає значущих результатів:

- здійснено розгортання та відновлення швидкісного Інтернету, з мережею терміналів Starlink, а покриття Інтернету стало найширшим в Європі.

- створена платформа United24 для збору пожертв, які перевищили 300 мільйонів доларів. За допомогою цієї платформи було реалізовано проєкт «Армія дронів», де закупили 1577 комплексів;

- ведено чат-бот «Є Ворог» (більше 440 тисяч користувачів) для повідомлення про рух російської техніки чи військових;

- реалізовано цифровий лендліз, що призвело до отримання допомоги від Amazon, Google та Microsoft як в наданні послуг та техніки, так і матеріальній допомозі;

- ініційовано цифрову блокаду Росії, в результаті чого більше 600 компаній були звернуті, і 190 компаній залишили ринок України.

З самого початку реформування ЦНАПів, головним завданням Мінцифри було забезпечити кожному українцеві доступ до якісних адміністративних послуг неподалік від його місця проживання. Режим «без паперів», який дозволить українцям швидко отримувати публічні послуги онлайн працює в чотирьох основних напрямках, включаючи цифрове законодавство, впровадження електронних документів, електронний документообіг та розширення спектру е-послуг для всіх життєвих ситуацій.

Курс «Демократія через дії» включає навчальний серіал, який доступний на платформі «Дія.Освіта», а також проведення офлайн тренінгів та ряд заходів для випускників. Зміст курсу ґрунтується на глобальній методології IFES з громадянської освіти під назвою «Посилення залученості через освіту для демократії». Освітній серіал ставить за мету розкрити теми ідеологій та

політичних режимів, прав людини, структуру держави України, фізичну та цифрову участь громадян на різних рівнях – від місцевого до національного, а також усвідомлену участь у виборах.

Пропозиції.

1. Запропоновано зміст цифрових рішень за самими гострими процесами відновлення України:

- побудова єдиної системи розподілу проєктів відновлення, ведення їх обліку та контролю за ними;
- розподіл державних ресурсів;
- сприяння експорту.

2.3 метою визначення оптимальної моделі співпраці між партнерами ініціатив, сформовано три організаційних архітектури стосунків: прогресивна, адміністративна, спільного управління. Визначенні фактори їх створення, якими є: походження партнерів, ступінь їх автономії та збалансованість між залученням бенефіціарів та ефективністю. Обґрунтовано, яка з організаційних структур, найкраще буде підходити під умови партнерства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державно-приватне партнерство. Закон України №2404–VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст.524
<https://www.president.gov.ua/documents/2404vi-11736>
2. Birch D. Local Authority Procurement: A Research Report. London: Department for Transport, Local Government and the Regions.2020.
3. Langford J., Harrison,Y. Partnering for E-government: Challenges for Public Administrators. *Canadian Public Administration*. 2020. 44(4). P. 393–416.
4. Висновок на проєкт Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України. Комітет Верховної Ради України з економічного розвитку. 19 вересня 2022 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1476371>
5. Вступ до Посібника з питань державно-приватного партнерства для України. Проєкт Світового банку «Посилення використання державно-приватного партнерства шляхом кращого управління державними капітальними інвестиціями в Україні». 2021. 40 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=e76d7cbe-0434-4fe4-9219-9d46b7c4efc9>.
6. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Актуальні питання щодо запровадження електронного урядування у сфері екології та природних ресурсів URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/13.pdf

7. Гапєєв Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html>
8. Гарбариніна В. Ю. Сутність і принципи впровадження державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2(46). С. 43–49.
9. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с.
10. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ: Проєкт ПРООН/ГЕФ, 2019. 144 с. URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf.
11. Зверяков М. І. Формування моделі економічного розвитку у нових історичних реаліях. Українська економіка під час воєнної агресії РФ і в період післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2022. №8(729). URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_22_08_003_uk.pdf.
12. Звіт про базове відстеження результативності постанови Кабінету Міністрів України від 01.07.2020. № 541.
13. «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства (концесійним договором)». Мінекономіки. 2021. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=338ed25b-8c56-4136-8ec6-5ea41325736a>.
14. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>.
15. Комісія з державно-приватного партнерства. URL: <http://jpp.gov.rs/onama/osnovne-informacije>.

- 16.Кубілюс А. План відбудови разом із членством: яким має бути повоєнне відновлення України. *Європейська правда*. 2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/05/6/7138992/>
- 17.Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – стратегічного напрямку оптимізації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: Електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. №5.URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853>
- 18.Ковальова Ю. О. Поняття публічних послуг та їх місце ^[17] у розбудові «сервісної» держави. URL : <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/1-11-2015/item/429-ponyattya-publichnykh-posluh-ta-yikh-mistse-u-rozbudovi-servisnoyi-derzhavy-kovalova-yu-o>
- 19.Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В., Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. URL : <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf>
- 20.Механізм державно-приватного партнерства потрібно адаптувати до залучення інвестицій на відбудову зруйнованої інфраструктури. *Економічна правда*. 19 липня 2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/>.
- 21.Панченко К. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. *Економічна правда*. 22 липня 2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/>.
- 22.Постанова Верховної Ради України «Про прийняття за основу проєкту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для

- пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України» від 06 жовтня 2022 року № 2648-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2648-IX#Text>.
23. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17 грудня 2020 року. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.
24. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації: Закон України від 9 квітня 2015 року. № 327-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text>.
25. Програма з розвитку державно-приватного в Україні «USAID Public Private Partnership Development Program (P3DP) in Ukraine»: URL: <https://ppp.worldbank.org/public-privatepartnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PA00KTHT.pdf>.
26. Свириденко Ю. Яку економіку будує Україна? *Міст-онлайн*. 2022. 02 серпня. URL: <https://meest-online.com/ukraine/economy/yaku-ekonomiku-buduje-ukrajina/>.
27. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. URL : file:///C:/Users/Admin/Downloads/ecde_2010_9_32.pdf
28. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf
29. Маркітан К.Я. Державно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в умовах війни. *Вісник студентського наукового*

товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. 2023. Вип. 167. С. 64-69

- 30.Маркітан К.Я. Цифрові рішення повоєнного відновлення України. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології». 2023. С.123-129
- 31.Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: Проект. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
- 32.Яненко І. Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-179_184.pdf
- 33.Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 25.10.2022 № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011?find=1&text=%D0%B5%D0%BA%D0...
- 34.Questions and Answers – A new Ukraine Facility.URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/qanda_23_3353
- 35.Нові діджитал-можливості під час війни: відбулася презентація програми «Цифрова Європа». URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/novi-didzhital-mozhливosti-pid-chas-vijn...>
- 36.EDIH Catalogue. URL. : https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edihcatalogue?f%5B0%5D=edih_soe%3Aedih&f%5B1%5D=edih_soe%3Asoe

- 37.190 млн. євро для розвитку інтернет-інфраструктури та 5G: нові конкурси програми ЄС «Сполучення Європи». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/190-mln-evro-dlya-rozvitku-internet-infr...>
38. Про внесення змін до статті 115 Закону України «Про електронні комунікації» (щодо сприяння у забезпеченні сталого функціонування електронних комунікаційних мереж та надання електронних комунікаційних послуг, а також заборони демонтажу електронних комунікаційних мереж в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану). Проект закону від 09.08.2023. № 9593. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42446>
39. USAID виділяє грант \$500 000 на впровадження інноваційних проєктів у сфері кібербезпеки. URL. : <https://thedigital.gov.ua/news/usaid-vidilyae-grant-500-000-na-vprovadz...>
40. Цифровізуємо громади: фінал програми «Акселератор цифрової стійкості «Громада 4.0». URL. : <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizujemo-gromadi-final-programi-aks...>
41. Український IT-експорт досяг у 2022 році рекордних \$7,3 тмлрд. Чому це насправді не дуже добра новина. URL: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-it-eksport-dosyag-u-2022-rotsi...>
42. The digital transformation of industry (A European study commissioned by the Federation of German Industries (BDI) and conducted by Roland Berger Strategy Consultants). URL: http://bdi.eu/media/user_upload/Digital_Transformation.pdf
43. Федорчак О. В., Іщенко Г. О. Маркетингові інструменти залучення інвестицій у територіальні громади. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 1(25). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-aper/2022/jan/26414articletext-483343-1-10-20201015.pdf>.

44. Fabre A., Straub S. The Impact of Public-Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education. *Working Papers of Toulouse School of Economics*. 2021. No. 986. URL: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2019/wp_tse_986.pdf.
45. Losse B., Wettach S. Ein Aufbauplan, kein Geschenk! *Wirtschaftswoche*. 2022. No. 23. P. 38–39.
46. On Public-Private Partnership and Concessions. Law of the Republic of Serbia. URL: <https://www.paragraf.rs/propisi/law-on-public-private-partnership-and-concessions.html>.
47. PPP Law Adopted by the Assembly of the Republic of Kosovo. URL: <https://www.pppkosova.org/?cid=2,8,5>.
48. Public Private Partnership Central Department. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-unit-ko...>
49. Офіційний веб-сайт «Міністерство та Комітет цифрової трансформації України». Десятки молодіжних центрів із усієї України стали хабами цифрової освіти. URL.: <https://thedigital.gov.ua/news/desyatki-molodizhnikh-tsentriv-iz-usiei-ukrainistali-khabami-tsifrovoi-osviti>
50. Дія: Цифрова освіта. Цифрограм. URL: <https://osvita.dii.gov.ua/digigram>