

РОЗДІЛ 1.

Адаптація європейського досвіду цифровізації до реалій української економіки: цифрові платформи, маркетплейси та стратегії підприємств як драйвери економічного зростання

ВОЙТОВИЧ Людмила Мирославівна,
д.е.н., професор, професор кафедри
аналітичної економії та міжнародної економіки,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-7770>

1.1. АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДО РЕАЛІЙ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. У сучасних умовах глобалізації цифровізація набула статусу одного з ключових стратегічних напрямів трансформації національних економік. Цифрові технології визначають нові моделі економічної діяльності, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, відкривають можливості для інноваційного розвитку та створюють передумови для формування більш гнучких і стійких економічних систем. Уряди країн світу все активніше інтегрують цифрові рішення у державне управління, фінансову систему, освіту та науку, охорону здоров'я та інші сектори економіки, визнаючи цифровізацію важливою умовою збереження

та посилення національної конкурентоспроможності. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації, а й фактором глобального лідерства. Країни, що ефективно впроваджують цифрові рішення, здобувають переваги у формуванні нових ринків, залученні інвестицій та забезпеченні високого рівня добробуту населення. Водночас темпи і результати цифрової трансформації суттєво відрізняються між країнами, залежно від наявних ресурсів, інституційної спроможності та адаптаційного потенціалу.

Для України цифровізація є не лише відповіддю на виклики постіндустріального розвитку, але й інструментом прискорення повоєнного відновлення, інтеграції у європейський економічний простір та зміцнення національної безпеки. Попри суттєві досягнення останніх років, зокрема у сфері цифрових послуг (застосунок «Дія»), залишається низка бар'єрів для повноцінної інтеграції європейських цифрових практик в українські реалії. Це вимагає системного аналізу досвіду ЄС з урахуванням українських економічних, інституційних та соціальних особливостей.

Метою дослідження є вивчення можливостей адаптації провідних європейських практик цифровізації до потреб української економіки з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку.

На основі поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- проаналізувати основні європейські підходи до цифрової трансформації;
- охарактеризувати стан цифровізації в Україні;
- ідентифікувати бар'єри та потенціал адаптації цифрових рішень до українського контексту;
- запропонувати рекомендації для формування ефективної національної цифрової політики.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації економічних систем, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості. Розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, блокчейну

та Інтернету речей, змінює традиційні бізнес-моделі, створює нові ринки та формує принципово нове цифрове середовище.

Цифрове середовище – це платформа цифрової економіки з набором функцій і сервісів, що забезпечує потреби споживачів і виробників, а також реалізує можливості прямої взаємодії між ними. Водночас розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дає змогу поєднувати виробника з кожним кінцевим споживачем [26, с. 50].

Однією з головних ініціатив ЄС у сфері цифрової трансформації є Цифровий компас Європи 2030 (Digital Compass 2030), оприлюднений у березні 2021 року. Він встановлює пріоритети на цифрових навичках, інфраструктурі, цифровізації бізнесу та державних послуг із наступною їх реалізацією до 2030 року. Зокрема, ЄС прагне, щоб не менше ніж 80 % населення мали базові цифрові навички, 75 % підприємств використовували хмарні сервіси, штучний інтелект або великі дані, а 100 % державних послуг були доступні онлайн. Це забезпечується щорічним моніторингом через індекс DESI (Digital Economy and Society Index) та двічі на рік переглядом стратегічних дорожніх карт для кожної країни-члена [7]. Індекс DESI із його структурними показниками адаптовано до програми європейської цифрової трансформації із метою рейтингування. Для цього потрібно оцінити:

- людський капітал (human capital) – частка населення країни, що володіє базовими і розширеними цифровими навичками;
- зв'язок (connectivity) – частка населення країни, яка використовує інтернет-сервіси;
- інтеграцію цифрових технологій (integration of digital technology), а саме електронну комерцію і діджиталізацію бізнесу;
- цифрові державні послуги (digital public services) – впровадження електронного урядування у державне управління, електронної охорони здоров'я.

Індекс DESI для країни розраховують за наступною формулою [4; 23, с. 80]:

$$\text{DESI} = \text{Human capital} \times 0,25 + \text{Connectivity} \times 0,25 + \text{Integration of Digital Technology} \times 0,25 + \text{Digital Public Services} \times 0,25.$$

Найвищі показники цифрового розвитку у 2022 році мали такі країни, як Фінляндія, Данія, Нідерланди та Швеція завдяки сталим інвестиціям у інновації, високому рівню цифрової освіти, зрілій електронній адміністрації та передовим ІТ-технологіям. Ірландія, Мальта, Іспанія також демонструють високі результати, що свідчить про успішну реалізацію національних стратегій цифровізації. Країни з показниками від 50 до 59: Люксембург, Естонія, Австрія, Словенія, Франція, Німеччина, Литва, Португалія, Бельгія розвивають цифрову економіку, але мають певні виклики у масштабній інтеграції цифрових технологій, зокрема в бізнесі або в державних послугах (рис. 1).

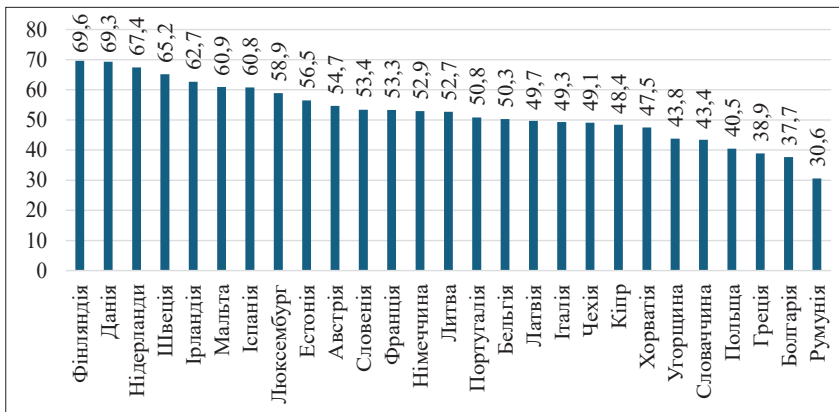


Рис. 1. Індекс DESI для країн ЄС у 2022 році

Джерело: сформовано автором за даними [27]

У Латвії, Італії, Чехії, Кіпрі, Хорватії потрібно посилити цифрову трансформацію, особливо в освіті, інфраструктурі та кібербезпеці. Низькі показники індексу DESI в Угорщині, Словаччині, Польщі, Греції, Болгарії та Румунії свідчать про такі серйозні цифрові виклики, як: низький рівень цифрових навичок населення, недостатній розвиток електронних послуг і повільне впровадження інновацій у бізнесі.

На рис. 1 чітко проявляється поділ країн на дві групи: провідні цифрові економіки (Північна і Західна Європа) та країни поступового цифрового розвитку (Центральна, Східна та Південна Європа).

Також важливим елементом є Стратегія «Цифровий єдиний ринок», прийнята 6 травня 2015 року, яка базується на трьох підвалинах:

1) Покращення доступу до цифрових товарів і послуг шляхом скасування географічного блокування та уніфікації правил ПДВ.

2) Створення сприятливого середовища для інновацій та конкуренції, включно з оновленням регуляторних особливостей телекомунікацій та кібербезпеки.

3) Максимізація потенціалу цифрової економіки через розвиток індустрії 4.0, обмін даними та підтримку стартапів.

За оцінками Європейської Комісії, повноцінне функціонування цифрового єдиного ринку може додати до бюджету ЄС приблизно 415 млрд євро щорічно та створити сотні тисяч робочих місць [7].

Програма «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme), започаткована на період 2021–2027 рр., спрямована на фінансову підтримку проєктів у п'яти критично важливих сферах: суперкомп'ютери, штучний інтелект, кібербезпека, передові цифрові навички та впровадження цифрових технологій у всіх секторах економіки й суспільства. Бюджет програми становить близько 7,6 млрд євро, а її завдання – подолати розрив між дослідженнями й ринковим впровадженням, зокрема через мережу Європейських цифрових інноваційних хабів (EDIH) [8].

Для аналізу цифрового розвитку у Європі оберемо такі країни, як: Естонія, Фінляндія та Німеччина, які є активними учасниками впровадження цифрових технологій у різні сфери економіки та державного управління.

Естонія традиційно вважається світовим лідером цифрових рішень у державному секторі. Вона впровадила обов'язкову національну ID-картку з вбудованим чіпом, що забезпечує 384-бітне шифрування для електронних підписів, доступу до

медичних даних, подачі податкових звітів та голосування онлайн (i-Voting). Наразі понад 99 % мешканців країни мають цю картку, що дозволяє економити в середньому по 5 днів на рік на офіційних процедурах і забезпечує понад 800 млн електронних підписів з моменту впровадження системи [22]. Ключовим компонентом е-уряду є платформа X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між усіма державними органами та приватними компаніями. Завдяки «принципу одноразового введення даних» (once-only principle), громадяни й бізнес вводять свої дані лише один раз, а система автоматично передає їх за потребою іншим відомствам, що істотно підвищує ефективність і прозорість державного управління [12].

Фінляндія значну увагу приділяє цифровій освіті як основі майбутньої економіки. Її національна стратегія передбачає стале впровадження цифрових технологій у навчальні процеси до 2027 року з акцентом на індивідуалізацію, доступність та етичність. Наразі 82 % її жителів мають базові цифрові навички, що значно перевищує середній показник по країнах ЄС – 55,6 % (рис. 2).

Ще одним прикладом є спільний проєкт Університету Гельсінкі та компанії MinnaLearn “Elements of AI”, який пропонує безкоштовні онлайн-курси з основ штучного інтелекту. Цю ініціативу розпочали ще у 2018 році і вона охопила понад 1 млн учасників із більш ніж 110 країн, що сприяє формуванню широкого пулу фахівців для інноваційної економіки [19].

У свою чергу, Німеччина реалізує ініціативу «Індустрія 4.0», яка спрямована на комплексну цифровізацію та взаємне поєднання виробничих ланцюгів через кібер-фізичні системи, Інтернет речей (IoT) та хмарні технології.

Ця програма підтримується двома головними міністерствами та фінансується через низку державних грантів, спрямованих на автономні системи й смарт-сервіси, з обсягом інвестицій у сотні мільйонів євро. Крім того, Німеччина активно розвиває напрями штучного інтелекту у виробництві та дослідженнях.

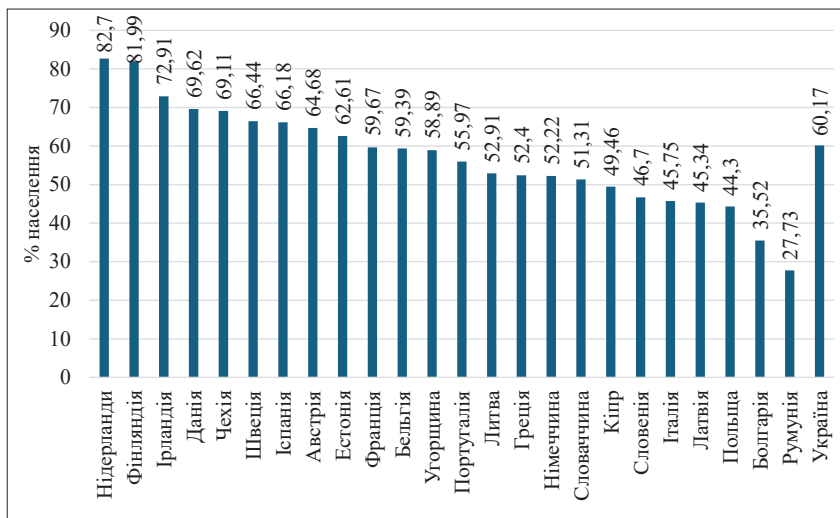


Рис. 2. Кількість населення країн ЄС та України (віком 16–74 роки)
у 2023 році, яке володіло базовими цифровими навичками

Джерело: сформовано автором за даними [3]

Технологічні інновації у Німеччині засновані на основних стратегіях, таких як: горизонтальна інтеграція (вздовж мереж цінностей), наскрізна інженерія, вертикальна інтеграція, включаючи аспекти безпеки, а також розгляд нових способів взаємодії виробництва та освіти [21, с. 30]. Проєкт Plattform Industrie 4.0 об'єднує промисловість, академічну спільноту та профспілки для розробки стандартів та рекомендацій, сприяючи створенню «розумних фабрик» з високим рівнем адаптивності, ресурсоефективності та інтеграції клієнтів у процеси виробництва [10].

Проведений аналіз застосування цифрових технологій країнами ЄС дає змогу виокремити сильні сторони європейського підходу до цифровізації:

1. Системність та комплексність, оскільки документи та програми взаємно доповнюють одне одного: від стратегічного

бачення в Digital Compass до конкретного фінансового інструментарію Digital Europe Programme і нормативно-правового забезпечення Digital Single Market. Така цілісна структура дозволяє координувати інвестиції, моніторинг та законодавчі ініціативи на рівні всієї спільноти [8].

2. Орієнтація на громадянина та інклюзивність закладені у всі документи. Digital Compass наголошує на “human-centred” підході, а Стратегія єдиного ринку передбачає високий рівень захисту споживачів і приватних даних. Такі ініціативи, як курси Elements of AI і програми цифрових навичок, спрямовані на охоплення всіх верств населення, включаючи сільські території та вразливі групи.

3. Кібербезпека та цифровий суверенітет, що відображено в Digital Europe Programme через окрему програму Cybersecurity та розгортання хмарних рішень із клімат-нейтральними дата-центрами. ЄС прагне знизити залежність від зовнішніх технологічних постачальників і зміцнити власний цифровий суверенітет, що є критичною умовою стійкості перед зовнішніми загрозами.

Таким чином, європейський досвід цифрової трансформації ґрунтується на чітко визначених стратегічних цілях, взаємопов'язаних законодавчих та фінансових інструментах, а також на широкому залученні громадян, бізнесу та держави для створення безпечного, інклюзивного та стійкого цифрового середовища.

Після обраного Україною курсу євроінтеграції почали активно застосовуватися інноваційні рішення та цифрові підходи не лише до ведення бізнесу, але й на рівні держави. Запуск порталу і мобільного додатку «Дія» у лютому 2020 року став справжнім проривом у взаємодії держави й громадян. Сьогодні через «Дію» надається понад 50 електронних послуг – від реєстрації ФОП до отримання довідок про несудимість, а також доступні цифрові версії 18 документів (паспорт, водійські права тощо). За даними Кабінету Міністрів України завдяки платформі в 2023 році українці здійснили понад 100 млн транзакцій, щорічний приріст користувачів становить близько 25 % [14].

Інтеграція «Дії» з державними реєстрами та приватним сектором дозволяє реалізувати «принцип once-only», коли дані вводяться один раз і використовуються під час різних процедур без повторного заповнення форм. Окрім цієї ініціативи, надзвичайну динаміку демонструє і українська ІТ-індустрія: у 2022 році обсяг експорту ІТ-послуг становив 7,34 млрд дол. (історичний рекорд), у 2023 – 6,7 млрд дол., а за перші дев'ять місяців 2024 року – 6,5 млрд дол. (рис. 3).

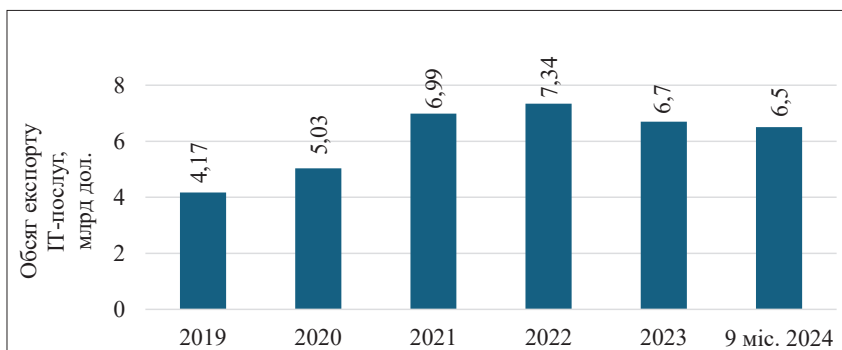


Рис. 3. Обсяг експорту ІТ-послуг в Україні за 2019 – 9 міс. 2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [25]

Частка ІТ-сектору в експорті послуг становить близько 40 %, а в структурі ВВП галузь генерує понад 4 % [25]. Такі показники дозволяють ІТ-сектору посідати друге місце за обсягом експорту серед усіх галузей економіки України, поступаючись лише аграрному сектору.

У листопаді 2021 року запущено «Дія City» – віртуальну спеціальну економічну зону для ІТ-компаній із пільговим податковим режимом та гнучкими умовами працевлаштування. Станом на квітень 2025 року в «Дія City» зареєстровано понад 600 резидентів, які сплатили до бюджету 18 млрд грн податків у 2024 році, що вдвічі перевищує показник попереднього року [14]. Законодавчі ініціативи передбачають уніфікацію трудових відносин, спрощену

систему оподаткування (зокрема, відміну податку на прибуток та запровадження податку на виведений капітал) та захист інтелектуальної власності.

Незважаючи на успіхи у великих містах, Україна стикається із проблемою недостатнього рівня цифрової інфраструктури в регіонах. У низці областей досі існують прогалини з покриттям швидкісного Інтернету. За оцінкою Internet Society, загальна індексна оцінка стійкості мережі в Україні становить 56 % (середній рівень), в країні функціонує лише 53 дата-центри та 24 активні точки обміну трафіком (IXP, Internet Society Pulse). Крім того, від початку війни було зруйновано понад 3200 базових станцій мобільного зв'язку та близько 60 000 км волоконно-оптичних ліній, що потребує інвестицій у відновлення та модернізацію інфраструктури на суму понад 2,3 млрд дол. [16].

Також в Україні низький рівень цифрової грамотності населення. За даними Міністерства цифрової трансформації, частка українців із базовими цифровими навичками досягла лише 60 % (цільові 80 % до 2030 року). У січні 2025 року Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) спільно з Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні опублікували результати щорічного дослідження щодо користування державними електронними послугами та інтернетом. Дослідження проводилось у вересні-жовтні 2024 року методом телефонних інтерв'ю серед 2019 респондентів віком від 18 років, які проживали на територіях, контрольованих урядом України станом на 23 лютого 2022 року. 84 % опитаних українців, які користувалися державними електронними послугами, вважали свій досвід дуже позитивним. Це на 5 % більше порівняно з 2023 роком, коли цей показник становив 78,5 %; 52 % респондентів вважають отримання послуг онлайн найзручнішим і найефективнішим способом. Серед молоді до 30 років 94 % користуються інтернетом щодня, але лише 35 % володіють навичками створення цифрового контенту та захисту даних онлайн. Особливо гостро ця проблема стоїть у старших вікових групах і сільській місцевості, де доступ до безкоштовних

курсів та цифрових хабів залишається обмеженим. Загалом, частка українців, які щодня користуються інтернетом, зросла з 72 % у 2023 році до 80 % у 2024 році [13].

Це дослідження є п'ятим у серії щорічних опитувань, що проводяться КМІС на замовлення ПРООН у межах «Проекту підтримки Дія», реалізованого за фінансової підтримки Швеції та у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України. Воно дозволило глибше зрозуміти потреби громадян, їх задоволеність та перешкоди, з якими вони стикаються під час отримання державних електронних послуг. Результати дослідження сприятимуть коригуванню політик і дій у сфері цифровізації, щоб ще більше спростувати доступ українців до електронних послуг.

Незважаючи на створення сприятливих умов для «Дія City» та ГУРТ-хабів (просторів для навчання, обміну досвідом, спільної роботи та реалізації проєктів, що сприяють активізації громадян та розвитку місцевих громад), низка регуляторних та організаційних перешкод уповільнює розвиток цифрових стартапів поза межами столиці. За висновками Ukrainian Global Innovation Strategy 2030, лише шість українських університетів активно впроваджують програми з партнерства ІТ-галузі, а фінансування R&D становить 0,5 % від ВВП, що значно поступається середньоєвропейському показнику в 2–3 % [18]. Крім того, малий і середній бізнес стикається з труднощами у доступі до кредитів та грантів на цифровізацію: за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), менше 20 % підприємств в Україні використовують державні програми підтримки для впровадження цифрових рішень [15].

Таким чином, незважаючи на помітні успіхи в запровадженні електронних сервісів, зростанні ІТ-експорту та законодавчому стимулюванні галузі, Україна стикається з низкою викликів – від дефіциту інфраструктури в регіонах до низької цифрової грамотності й невиконаних інвестиційних амбіцій у сфері інновацій. Подолання цих бар'єрів вимагатиме комплексної політики, спрямованої на розвиток інфраструктури, освіти, інституційних

механізмів та фінансових інструментів підтримки цифрової трансформації на всіх рівнях.

Основними напрямками імплементації європейського досвіду пропонуємо:

1. Використання досвіду Естонії із формування е-урядування, яке є однією із найуспішніших моделей цифрового державного управління в Європі, основу якого становить платформа X-Road – масштабована система безпечного обміну даними між державними і приватними інформаційними системами. Українські фахівці разом із e-Governance Academy (Естонська академія електронного управління) вже адаптували Trembita – локальну версію X-Road – у межах проєкту DT4UA (Digital Transformation for Ukraine), підтриманого ЄС із бюджетом 17,4 млн євро. Завдяки DT4UA модернізовано 23 державні реєстри, розгорнуто понад 150 інтегрованих сервісів та забезпечено сумісність «Дії» з європейськими стандартами цифрової ідентифікації [5]. Принцип “once-only” (одноразового введення даних) в Естонії дозволяє уникнути дублювання запитів інформації у громадян і бізнесу, а в Україні завдяки цьому щорічно є можливість економити близько 5 млн годин на адміністративні процедури [1]. Наступним кроком має стати відкриття API (Application Programming Interface) для приватного сектору, що дасть змогу розширити екосистему послуг «Дії» і створити нові цифрові рішення на кшталт вбудованого обліку комунальних платежів чи медичного сервісу безпосередньо в мобільному додатку.

2. Інтеграція європейських освітніх платформ, а саме платформи eTwinning, яка об’єднує понад 800 тис. шкіл у 46 країнах для спільних проєктів та обміну досвідом. В Україні з 2022 року діє Національний eTwinning Support Office, а в січні 2025 року національна конференція зібрала близько 70 педагогів-амбасадорів, які реалізували 120 сертифікованих проєктів у межах програми. Крім того, завдяки участі у Erasmus+ понад 33 000 українських студентів і викладачів скористалися мобільністю та співпрацею з європейськими університетами в період 2022–2025 рр. [9]. Наразі Міністерство освіти і науки інтегрує

модулі з курсу “Elements of AI” (спільний проєкт Університету Гельсінкі та Європейської Комісії) до програм підготовки вчителів, що сприятиме підвищенню цифрової компетентності педагогів та розширенню можливостей дистанційного навчання.

3. Впровадження цифрових інкубаторів і платформ для підтримки малого та середнього бізнесу. Європейські Digital Innovation Hubs (EDIH) надають консультації, доступ до тестових майданчиків, фінансові консультації та навчальні програми для бізнесу. В Україні запущено щонайменше шість таких хабів (EDIH Kyiv Hitech, Lviv Digital Innovation Hub тощо), які об’єднують бізнес-асоціації, IT-кластери та університети для пришвидшення автоматизації виробництва та впровадження штучного інтелекту. Крім цього, Європейська інноваційна рада (EIC) виділила 20 млн євро на підтримку не менше ніж 200 українських deep-tech стартапів, кожен з яких може отримати грант до 60 000 євро без вимоги повернення коштів [6]. Такі інструменти cascade funding дозволяють швидко залучати фінансування на ранніх стадіях проєктів, мінімізуючи бюрократичні бар’єри.

4. Адаптація українського законодавства до GDPR (General Data Protection Regulation) задля регулювання і захисту даних згідно з регламентом Європейського Союзу № 2016/679 від 27 квітня 2016 року, яким встановлено універсальні правила обробки персональних даних фізичних осіб у межах ЄС та Європейської економічної зони. Верховна Рада України ухвалила Проєкт закону № 8153 від 20 листопада 2024 року «Про захист персональних даних», який запроваджує поняття profiling, зобов’язання контролерів і операторів даних, а також створення незалежного Національного органу з питань захисту даних [2]. Після набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС гармонізація законодавства стала особливо актуальною – країна працює над впровадженням європейського AI Act, згідно з яким автоматизовані системи обробки даних також підлягатимуть суворим вимогам прозорості та безпеки. Єврокомісія готова виділити фінансування до 2 млрд євро на ці цілі через різні програми [24, с. 74].

5. Рівномірно розподілити розвиток регіонів. Попри досягнення у Києві, Львові та Харкові, приблизно 20 % сільських територій залишаються офлайн, а розрив у доступі між містами (83 %) та селом (71 %) сягає 12 % [17]. Крім того, внаслідок обстрілів та руйнувань після повномасштабного вторгнення ускладнено рівномірне відновлення мережі. Для подолання цих диспропорцій доцільно використовувати мобільні 5G-станції з автономними джерелами енергії, а також залучати місцеві ОТГ до реалізації проєктів державно-приватного партнерства з розгортання оптичних мереж.

Цифрові рішення є невід’ємною частиною відбудови: електронні реєстри нерухомості та майнових прав, інтегровані в «Дію», спрощують відновлення інфраструктури та відшкодування збитків. Цифровий уряд підвищує прозорість використання коштів міжнародної допомоги та пришвидшує координацію гуманітарних проєктів [1]. Також Директорат 5G-розвитку при Міністерстві цифрової трансформації планує до 2027 р. підвищити покриття 4G із 65 % до 91 %, що дозволить створити цифрові коридори для безпільного транспорту та телемедицини в постраждалих регіонах.

Щоб забезпечити стійке фінансування, необхідно поєднати кліматичні, інноваційні та соціальні гранти EU4Digital з місцевими фондами розвитку. Cascade funding у межах Horizon Europe та спеціальні гранти, що дають змогу українським підприємствам залучити від 50 000 євро до 300 000 євро без довгих конкурсних процедур. Крім того, варто активніше використовувати можливості Enterprise Europe Network, яка допомагає малому бізнесу знаходити ринки збуту, оптимізувати податкову стратегію та отримати консультації з ІР-прав, що прискорить вихід українських підприємств на європейські ринки.

ЄС щороку виділяє значні ресурси на підтримку цифрової трансформації. До прикладу, у 2022 році було виділено 127 млрд євро на цифрові реформи та інвестиції у відновлення процесів відповідно до національних планів. Частина країн спрямували 26 % коштів Фонду відновлення та стійкості на цифрову

трансформацію, а решту країн, таких як: Австрія, Ірландія, Литва, Люксембург, Німеччина інвестували більше 30 % надходжень цього Фонду у цифрові технології [23, с. 82].

Таким чином, адаптація європейських практик цифровізації до українських реалій потребує поєднання технічного трансферу, законодавчої гармонізації та фінансової підтримки з урахуванням особливостей регіонального розвитку та відновлення після війни. Це створить передумови для стійкого та інклюзивного цифрового зростання на шляху інтеграції України до ЄС.

Адаптація європейських практик цифровізації передбачає системний порівняльний аналіз стратегічних документів, що формують цифрову політику Європейського Союзу, з національними програмами України. Ефективна адаптація європейських практик вимагає створення покрокової дорожньої карти, яка враховує інституційну спроможність державних органів, фінансові ресурси та технічні можливості на різних рівнях управління. Така дорожня карта повинна включати:

- коротко- і середньострокові цілі (наприклад, покриття інтернетом сільських територій, підвищення цифрової грамотності, запуск пілотних цифрових платформ);
- оцінку поточного стану цифрової інфраструктури;
- чітко окреслені ролі центральної та місцевої влади, приватного сектору й громадянського суспільства;
- механізми контролю виконання (зокрема через незалежні аудити чи громадський моніторинг).

Європейський досвід свідчить про ефективність програмного управління цифровізацією через міжвідомчі координуючі органи (наприклад, Government CIO Office, e-Estonia Briefing Centre, Information System Authority у Естонії) та цифрові агенції (як IT-Planning Council, GovDigital eG у Німеччині), що можуть слугувати моделлю для українського контексту.

Одним із ключових інструментів перевірки життєздатності європейських практик є впровадження пілотних проєктів у регіонах. Такий підхід дозволяє протестувати інноваційні моделі

цифрових сервісів, уникнути системних помилок на загальнодержавному рівні та забезпечити зворотний зв'язок з користувачами. Наприклад:

- впровадження локальних електронних реєстрів для надання адміністративних послуг (за зразком естонської e-Residency);
- запуск платформ для взаємодії між муніципалітетом та громадянами (smart cities solutions);
- створення цифрових кластерів для малого та середнього бізнесу (аналог Digital Innovation Hubs у ЄС).

Такі проекти можна реалізовувати за підтримки міжнародних донорів, які вже мають позитивний досвід співпраці з українськими громадами. Невід'ємною умовою цифрової трансформації є системна робота з формування цифрових компетентностей населення. В Україні спостерігається прогрес у впровадженні курсів на платформі «Дія. Цифрова освіта», однак масштаби залишаються недостатніми для забезпечення широкого охоплення. Тому є необхідним:

- інтегрувати європейські освітні ініціативи (наприклад, DigComp, EU Code Week) у національні програми;
- розробити національні сертифікаційні стандарти цифрових навичок;
- стимулювати участь бізнесу в навчанні персоналу;
- запустити програми перекваліфікації для вразливих категорій населення (люди старшого віку, ветерани, внутрішньо переміщені особи).

У Європі популярними є моделі консорціумів між державою, університетами та приватними структурами, які спільно реалізують цифрові інновації. Для України перспективним є створення інституцій на кшталт Public Digital або GovTech hubs, які можуть діяти на межі держави та інноваційного бізнесу

Висновки. Адаптація європейського досвіду цифровізації в Україні є цілком реальною за умови належного стратегічного планування, інституційної підтримки та ресурсного забезпечення. Поєднання чітких цілей, визначених у Цифровому компасі Європи 2030 та Програмі “Digital Europe”, зі специфічними

завданнями українських документів створює основу для розробки інтегрованої національної стратегії цифрової трансформації. Успіхом стане не просто прийняття стандартів ЄС, а здатність українських органів влади та бізнесу планувати кроки з урахуванням інституційного потенціалу, механізмів фінансування й моніторингу, а також потреб різних регіонів.

Перспективи побудови в Україні повноцінної цифрової економіки є надзвичайно позитивними за умов наявності політичної волі, чіткої державної координації та системної взаємодії з інституціями ЄС. Інструменти державно-приватного партнерства та активна участь у програмах Erasmus+ і Horizon Europe можуть забезпечити необхідні знання, фінансування й технологічний трансфер. Лише консолідація зусиль центральної влади, місцевих громад, бізнесу та експертів ЄС відкриває шлях до сталого цифрового зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції України в єдиний європейський цифровий простір.

Список використаних джерел

1. Brookings Institution. *Digital Government in Ukraine: Enhancing Transparency and Efficiency*. 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-2024> (Last accessed: 21.04.2025).
2. Daryna Boyko. Personal Data Protection and AI: Draft Law № 8153, the GDPR, and the EU AI Act in the Context of Artificial Intelligence Technologies. 2025. URL: <https://dc.org.ua/en/news/zahyst-personalnyh-danyh-i-shi-zakonoproekt-8153-gdpr-ta-zakon-es-pro-shi-u-konteksti-tehnologiy-shtuchnogo-intelektu?utm> (Last accessed: 26.04.2025).
3. DESI Indicators. *European Commission*. 2023. URL: DESI indicators – Digital Decade DESI visualisation tool (Last accessed: 24.04.2025).
4. Digital Economy and Society Index. 2022. *European Commission*. URL: DESI 2022 composite index – Digital Decade DESI visualisation tool (Last accessed: 26.04.2025).

5. e-Governance Academy. *Trembita Project: Estonia – Ukraine Digital Integration*. 2023. URL: <https://ega.ee/project/trembita/> (Last accessed: 19.04.2025).
6. European Commission. *A Digital Single Market Strategy for Europe*. 2015. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0192> (Last accessed: 19.04.2025).
7. European Commission. *Digital Compass: the European Way for the Digital Decade*. 2021. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf (Last accessed: 21.04.2025).
8. European Commission. *Digital Europe Programme 2021–2027*. 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (Last accessed: 19.04.2025).
9. European Commission. *Erasmus+ 2022–2025: Participation Statistics*. 2025. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/statistics> (Last accessed: 21.04.2025).
10. Germany – The World’s Leading Industrie 4.0 Nation. *Germany trade & Invest*. 2024. URL: [Industrie 4.0](#) (Last accessed: 24.04.2025).
11. Internet Society. *Network Resilience Index: Ukraine*. 2024. URL: <https://www.internetsociety.org/resources/doc/2024/ukraine-network-resilience-index/> (Last accessed: 22.04.2025).
12. Kristjan Vassil. *Estonian e-Government Ecosystem: Foundation, Applications, Outcomes*. 2024. URL: [WDR16BPEstonianeGov ecosystemVassil.pdf](#) (Last accessed: 22.04.2025).
13. Kyiv International Institute of Sociology & UNDP. *Survey on Digital Skills and Internet Use in Ukraine*. 2023. URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/democratic_governance/2023-digital-skills.html (Last accessed: 24.04.2025).
14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. *Дія: Щорічний звіт 2023*. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/richniy-zvit-mincifri-2023> (Last accessed: 24.04.2025).
15. OECD. *SME Financing and Digitalization in Ukraine*. 2024. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/sme-financing-digitalization.pdf> (Last accessed: 24.04.2025).

16. Oliver Pinaud. The French telecom sector positions itself for the reconstruction of Ukraine. *LeMonde*. 2024. URL: The French telecom sector positions itself for the reconstruction of Ukraine (Last accessed: 26.04.2025).

17. Simon Kemp. Digital 2024: Ukraine. *DataReportal*. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?utm> (Last accessed: 25.04.2025).

18. Ukrainian global innovation strategy 2030. 2024. URL: WINWIN_Main Presentation (Last accessed: 26.04.2025).

19. University of Helsinki & MinnaLearn. *Elements of AI: Course Data Overview*. 2021. URL: <https://www.elementsofai.com/> (Last accessed: 24.04.2025).

20. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право*. 2021. № 3 (38). С. 59–73. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807) (дата звернення: 25.04.2025).

21. Грінько І. М., Касяненко І. А., Реалізація стратегії розвитку цифровізації економіки України в умовах індустрії 4.0: міжнародний досвід країн ЄС. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 24–33. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254838> (дата звернення: 25.04.2025).

22. Державне управління у Естонії. *e-Estonia*. 2025. URL: ID-card – e-Estonia (дата звернення: 22.04.2025).

23. Карпишин Н., Гродський С., Вільчинський В. Європейський союз на шляху до цифрових трансформацій: досвід для України. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2023. Випуск 2 (31). С. 76–86. DOI: 10.24144/2078-1431.2023.2(31).76–86 (дата звернення: 25.04.2025).

24. Попова Л. В. Світовий досвід цифровізації ринкових відносин. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 72–77. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3484 (дата звернення: 25.04.2025)

25. Річний звіт НБУ за 2023 рік. *Національний банк України*. 2024. URL: [annual_report_2023.pdf](#) (дата звернення: 25.04.2025).

26. Самойленко А. Особливості цифровізації країн Європейського Союзу в умовах глобалізації. *Вісник економіки*. 2021. № 1. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.01.046> (дата звернення: 25.04.2025).

27. Яненко І. Г. Перспективи цифрової трансформації економіки України. *Економіка України*. 2020. 63 (12 (709)). С. 73–76. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2020-12-5> (дата звернення: 25.04.2025).

ГАЛАН Олена Євгенівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6061-5224>

1.2. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, цифрові платформи та маркетплейси відіграють дедалі важливішу роль як каталізатори інновацій, підприємництва та економічного зростання. Вони змінюють традиційні моделі взаємодії між виробниками, споживачами та державними інституціями, відкриваючи нові можливості для масштабування бізнесу, розширення ринків збуту та оптимізації ресурсів. У країнах Європейського Союзу (ЄС) цифрова економіка вже розглядається не просто як галузь, а як основа нового типу економічного укладу, що базується на знаннях, даних та високих технологіях.

Особливе місце у цій екосистемі займають маркетплейси, які забезпечують мультисторонню взаємодію між продавцями, покупцями, посередниками та іншими учасниками ринку. Вони

сприяють підвищенню прозорості, зниженню транзакційних витрат і формуванню довіри через алгоритмічні інструменти: системи рейтингу, зворотного зв'язку, гарантій безпеки тощо. Водночас така трансформація створює нові виклики: потребу у правовому регулюванні гіг-зайнятості, контролі за ринковою владою великих платформ, захисті персональних даних та конкурентного середовища.

У цьому контексті особливої актуальності набуває вивчення досвіду ЄС, який уже сформував цілісну нормативну рамку для регулювання цифрової економіки. Для України, яка перебуває на етапі активної цифрової трансформації та євроінтеграційних змін, адаптація цього досвіду є не лише бажаною, а й необхідною умовою для створення прозорого, конкурентного та стійкого цифрового середовища.

Виклад основних результатів дослідження. Цифрові платформи та маркетплейси стали невід'ємною частиною глобальної економіки, змінюючи традиційні бізнес-моделі та способи споживання. У сучасній цифровій економіці платформи та маркетплейси відіграють вирішальну роль у забезпеченні доступу до товарів, послуг та інформації. Вони сприяють розвитку нових бізнес-моделей, спрощують процеси купівлі-продажу та створюють ефективні механізми взаємодії між різними учасниками ринку. За останні десятиліття цифрові платформи стали драйверами інновацій та економічного зростання, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу.

ЄС активно розробляє нормативно-правову базу для регулювання цифрових платформ, враховуючи їх вплив на конкурентне середовище, права споживачів та розвиток ринків.

Поняття «цифрова платформа» набуло широкого вжитку після публікації у 2016 році знакових праць – книги британського дослідника Ніка Срничека «Капіталізм платформ» та статті американських економістів Мартіна Кенні і Джона Зайсмана «Народження платформної економіки». Саме з цього часу термін «платформа» став центральною категорією численних

міждисциплінарних досліджень, а також увійшов у фокус суспільно-політичних дискусій. Цей концепт перетворився на своєрідну метафоричну «платформу» для осмислення нових явищ цифрової доби.

Цифрові платформи є організаційною формою п'ятої хвилі розвитку капіталізму, яка базується на інформаційних технологіях. Їхній розвиток пов'язаний із глибокими структурними трансформаціями, що охоплюють комп'ютеризацію, інтернетизацію, автоматизацію, діджиталізацію та платформізацію економіки й суспільства в цілому [1, с. 63–66].

У сучасній цифровій економіці терміни «цифрові платформи» та «маркетплейси» позначають складні технологічні екосистеми, що забезпечують багатосторонню взаємодію між різними категоріями користувачів – споживачами, бізнесом, постачальниками послуг тощо. Вони функціонують як посередники, що організують обмін товарами, послугами, інформацією або контентом в електронному середовищі.

Згідно з Регламентом (ЄС) 2022/1925 про цифрові ринки (Digital Markets Act), платформи, які мають значний вплив на внутрішній ринок, виступають як так звані «вартіві» (gatekeepers), тобто цифрові посередники, які контролюють доступ бізнес-користувачів до кінцевих споживачів і можуть формувати правила конкуренції на ринку [2].

Цифрові платформи можна визначити як багатосторонні цифрові інфраструктури, що забезпечують взаємодію між двома або більше групами користувачів, сприяючи обміну товарами, послугами або інформацією. Основною особливістю цифрових платформ є їх здатність створювати мережевий ефект, при якому цінність платформи зростає зі збільшенням кількості користувачів.

У нормативних актах ЄС цифрові платформи визначаються як онлайн-інтерфейси, що надають цифрові послуги, дозволяючи користувачам здійснювати транзакції або взаємодіяти один з одним [2]. Прикладом таких платформ є соціальні мережі,

сервіси для бронювання, агрегатори послуг таксі та доставки, а також електронні платежі.

Маркетплейс – це спеціалізована онлайн-платформа, яка дозволяє користувачам отримувати послуги, купувати різноманітні товари, переглядати контент тощо. Головною перевагою маркетплейсу є те, що на одній платформі можна придбати продукцію від різних виробників, не витрачаючи час на пошук окремих сайтів [3, с. 40–45].

Отже, маркетплейси є особливим типом цифрових платформ, які виступають посередниками між продавцями та покупцями. Вони забезпечують технологічну інфраструктуру для здійснення угод, але, на відміну від традиційних інтернет-магазинів, самі не продають товари чи послуги. Це дозволяє маркетплейсам об'єднувати великий обсяг користувачів і використовувати алгоритми для оптимізації взаємодії між ними.

До найвідоміших прикладів маркетплейсів належать Amazon, eBay, Airbnb, які створюють глобальні ринки для продажу товарів і послуг. Водночас локальні маркетплейси можуть відігравати ключову роль у розвитку малого та середнього бізнесу, особливо в умовах цифрової трансформації.

Цифрові платформи характеризуються рядом особливостей, які відрізняють їх від традиційних бізнес-моделей. По-перше, це мультисторонність – здатність забезпечувати одночасну взаємодію кількох груп користувачів, створюючи мережеві ефекти. По-друге, гнучка цифрова інфраструктура, що включає алгоритми, бази даних, хмарні технології. По-третє, високий рівень масштабованості, що дозволяє швидко розширювати охоплення ринку без значних додаткових витрат. По-четверте, інноваційна природа, оскільки цифрові платформи не лише створюють нові продукти й послуги, але й радикально змінюють спосіб їх доставки споживачеві [4, с. 39–45].

У відповідності до їх функціональних ознак, цифрові платформи класифікуються за такими критеріями:

1. За характером основного призначення:
 - комунікаційні платформи (Facebook, WhatsApp, Zoom) – забезпечують взаємодію між користувачами;

- інформаційні платформи (Google, Wikipedia) – надають доступ до знань та інформаційних ресурсів;
- торговельні платформи (Amazon, eBay, OLX) – організовують купівлю-продаж товарів і послуг;
- фінансові платформи (PayPal, Revolut) – опосередковують фінансові операції;
- платформи спільного доступу (Airbnb, Uber) – забезпечують спільне використання ресурсів.

2. За роллю у створенні доданої вартості:

- платформи обміну – виступають посередниками між учасниками, не змінюючи продукту;
- платформи трансформації – надають сервіси, що змінюють або вдосконалюють продукт чи процес.

3. За моделлю монетизації:

- платформи з оплатою за підпискою (Netflix);
- платформи з рекламою як джерелом доходу (YouTube);
- платформи з транзакційною комісією (Booking.com).

4. За сферою діяльності:

- інструментальні платформи – зосереджені на розробці програмних та програмно-апаратних засобів прикладного застосування (Android OS, iOS, Amazon Web Services, Microsoft Azure);

- інфраструктурні платформи – забезпечують автоматизацію діяльності користувачів у різних секторах економіки через надання ІТ-сервісів (ESRI ArcGIS, Telegram);

- прикладні платформи – реалізують бізнес-моделі обміну товарами та послугами між суб'єктами економічної діяльності різних галузей (Uber, Apple App Store, Facebook, Alibaba).

5. За регіоном поширення:

- світові платформи – мають глобальне охоплення (Google, Amazon, Facebook, Uber);

- національні платформи – діють переважно в межах однієї країни або створені з урахуванням національного ринку (Дія, Rozetka);

– регіональні платформи – працюють в межах певного географічного регіону або об'єднання країн (Allegro, Bolt у Східній Європі) [5, с. 10–20].

Класифікація електронних маркетплейсів дає змогу глибше аналізувати функціональність платформ, визначати їхню ринкову нішу, а також обирати оптимальні канали для просування продукції залежно від бізнес-моделі. Ключові підходи до класифікації маркетплейсів:

1. За характером учасників:
 - B2C-маркетплейси – забезпечують зв'язок між бізнесом і кінцевим споживачем (наприклад, Rozetka, Amazon);
 - B2B-маркетплейси – орієнтовані на взаємодію між компаніями (наприклад, Alibaba);
 - C2C-платформи – дозволяють приватним особам продавати товари та послуги іншим приватним особам (наприклад, OLX).
2. За предметною спеціалізацією:
 - універсальні – охоплюють широкий спектр товарів і послуг (eBay);
 - нішеві – зосереджені на певній категорії (наприклад, Etsy для хендмейду, Auto;ria для автомобілів).
3. За роллю платформи:
 - торговельні платформи – надають інструменти для здійснення операцій купівлі-продажу;
 - інформаційні агрегатори – збирають та структурують інформацію про товари, але самі не реалізують угоди;
 - платформи з розширеним сервісом – включають логістику, оплату, обслуговування клієнтів (наприклад, Amazon FBA).
4. За ступенем централізації:
 - централізовані – маркетплейс виступає єдиним оператором (наприклад, Amazon);
 - децентралізовані – продавці мають більше автономії, платформа лише посередник (наприклад, Etsy).
5. За джерелом монетизації:
 - комісія з продажів;

- підписки;
- реклама;
- комбінація цих моделей [3, с. 40–45].

Окрему увагу заслуговує модель Government-to-Citizen (G2C), яка хоч і не належить до класичних комерційних маркетплейсів, однак має ряд характерних ознак, притаманних цій формі цифрових платформ. G2C-платформи функціонують як посередники між державними органами та громадянами, забезпечуючи надання адміністративних, інформаційних, соціальних та інших публічних послуг. Такі сервіси, як українська платформа «Дія», британська GOV.UK чи естонська система e-Estonia, виступають цифровими інтерфейсами держави, що базуються на принципах централізованої доступності, персоналізації, автоматизації та прозорості.

На відміну від традиційних маркетплейсів, основна мета G2C-платформ полягає не у комерційній вигоді, а у забезпеченні ефективного публічного сервісу. Проте за структурою та функціональністю такі сервіси мають подібні елементи: кабінети користувачів, каталоги послуг, механізми взаємодії та оплати, інтеграцію з іншими платформами. Це дозволяє розглядати їх як гібридну форму маркетплейсів, що поєднує принципи публічного управління та цифрової економіки.

Таким чином, G2C-платформи доцільно виокремити в окрему не комерційну, але функціонально споріднену модель маркетплейсів, яка суттєво доповнює загальну картину цифрової платформизації суспільства.

Цифрові платформи мають низку ключових ознак, що визначають їх вплив на цифрову трансформацію економіки та особливості регуляторного підходу до них:

1. Двосторонні та багатосторонні ринки. Цифрові платформи функціонують як посередники між різними групами користувачів: наприклад, продавцями та покупцями (Amazon), водіями та пасажирями (Uber), фахівцями й замовниками (Upwork). Такі взаємозв'язки створюють ефект мережевої взаємозалежності, коли

цінність платформи для однієї групи зростає зі збільшенням кількості учасників з іншої сторони ринку.

2. Ефекти масштабу та мережевий ефект. Зі зростанням числа користувачів цифрові платформи отримують переваги від масштабів, які важко досягти традиційним компаніям. Наприклад, більша кількість продавців на платформі підвищує вибір товарів, що приваблює ще більше покупців – класичний позитивний мережевий ефект.

3. Збір та монетизація даних. Однією з ключових конкурентних переваг платформ є обробка великих масивів даних (big data), які використовуються для персоналізації послуг, оптимізації цін, прогнозування поведінки користувачів та таргетованої реклами. Це ставить питання захисту персональних даних і рівноправного доступу до інформації.

4. Автоматизація та алгоритмічне управління. Алгоритми визначають видимість товарів, рейтинг користувачів, порядок відображення пропозицій тощо. Така непрозорість алгоритмічного управління потребує регуляторного втручання, зокрема відповідно до Регламенту ЄС 2022/1925 (Digital Markets Act) [2], який запроваджує вимоги до прозорості і недискримінаційності цифрових «воротарів».

5. Глобальність та позатериторіальність. Більшість цифрових платформ діють у транснаціональному просторі, що ускладнює їхнє регулювання на національному рівні. Це вимагає міжнародної координації та узгодження підходів у рамках ЄС, ОЕСР та інших інституцій.

6. Гнучкість зайнятості та нові моделі праці. Платформи часто базуються на гіг-економіці: залучають самозайнятих осіб або фрілансерів, що не мають класичних трудових гарантій. Це породжує нові виклики для системи соціального захисту та трудового права, які наразі активно обговорюються на рівні ЄС.

Розвиток цифрових технологій суттєво змінює функціонування малого та середнього бізнесу (МСБ), виступаючи одним із ключових драйверів їх конкурентоспроможності. Цифрові платформи

відіграють ключову роль у трансформації діяльності малого та середнього бізнесу, відкриваючи нові можливості для зростання, масштабування та виходу на нові ринки. Вони виступають як інтеграційна інфраструктура, що поєднує підприємства з постачальниками, клієнтами, логістичними та фінансовими сервісами.

Через маркетплейси МСБ можуть представити свої товари на національному та глобальному рівнях без необхідності інвестування у власну роздрібну інфраструктуру. CRM-системи та хмарні сервіси дають змогу краще аналізувати поведінку клієнтів, покращувати обслуговування та персоналізувати пропозиції, що підвищує лояльність споживачів. Соціальні мережі, у свою чергу, стають не лише каналами комунікації, але й повноцінними платформами продажів і просування бренду. В результаті, цифрові платформи виступають не лише як технічні інструменти, а як фактори стратегічного розвитку, що трансформують традиційні підходи до ведення бізнесу у МСБ-секторі [6, с. 4–13].

Схематичне узагальнення впливу цифрових платформ на МСБ представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив цифрових платформ на МСБ

Цифровий інструмент	Ключовий ефект для МСБ
Маркетплейси	Розширення ринків збуту
CRM-системи	Підвищення якості обслуговування клієнтів
Соціальні мережі	Посилення маркетингової взаємодії
Хмарні сервіси	Оптимізація операційної діяльності
Онлайн-платежі	Спрощення фінансових операцій
Чат-боти	Автоматизація клієнтського сервісу та продажу

Джерело: узагальнено автором

Цифровізація є не лише інструментом автоматизації, а потужним рушієм розвитку малого і середнього підприємництва у цифровій економіці. Основні напрями позитивного впливу цифровізації включають:

- вихід МСБ на міжнародні ринки – через маркетплейси та цифрові канали збуту підприємства отримують можливість експортувати товари та послуги, обходячи бар'єри традиційного ритейлу та логістики. Це розширює ринки збуту і підвищує доходи;

- підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів – цифрові інструменти автоматизації (наприклад, CRM-системи, ERP-рішення, платформи обліку) забезпечують зменшення людського фактора, прискорення операцій та покращення управління ресурсами;

- зменшення транзакційних витрат – використання цифрових платформ дозволяє зменшити витрати на пошук клієнтів, укладання угод, логістику та маркетинг, підвищуючи загальну рентабельність бізнесу;

- формування нових каналів взаємодії з клієнтами – соціальні мережі, чат-боти, мобільні застосунки та інші інтерфейси дозволяють підприємствам комунікувати з клієнтами в реальному часі, покращуючи якість обслуговування та формуючи довготривалі відносини;

- швидше впровадження інновацій – доступ до хмарних сервісів, IT-інфраструктури та аналітичних інструментів створює сприятливі умови для розробки нових продуктів, адаптації бізнес-моделей та швидкого реагування на потреби ринку.

Проте також відзначено низку викликів, пов'язаних із доступом до цифрової інфраструктури, цифровою грамотністю персоналу та обмеженими фінансовими ресурсами, що можуть стримувати повноцінне використання переваг цифрових платформ. Для подолання цих бар'єрів необхідна комплексна державна політика підтримки цифровізації МСБ, включаючи навчальні програми, фінансові стимули та розвиток IT-інфраструктури на місцевому рівні [6, с. 4–13].

Цифрові платформи істотно підвищують доступність товарів і послуг. Споживачі отримали можливість порівнювати пропозиції в режимі реального часу, орієнтуючись на відкриті рейтинги,

відгуки користувачів та рекомендаційні системи. Це сприяє формуванню цифрового середовища довіри, де користувачі відіграють активну роль у формуванні репутації продавців та постачальників послуг.

Однак попри численні переваги, цифрові платформи супроводжуються низкою ризиків. Серед них – непрозорість алгоритмів, що визначають порядок показу товарів або послуг, та можливість маніпулювання даними з метою впливу на споживчу поведінку. Впровадження рейтингів не завжди гарантує об'єктивність, адже існують приклади підроблених відгуків або непрозорих практик модерації.

Ще однією важливою проблемою є обробка персональних даних. Споживачі не завжди мають чітке уявлення про те, які саме дані збираються, як вони зберігаються, обробляються та передаються третім сторонам. Це створює потенційні загрози приватності та зловживань інформацією.

Цифрові платформи докорінно змінюють організацію праці, форми зайнятості та взаємини між працівниками й роботодавцями. В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки відбувається перехід від класичних моделей трудових відносин до нових – більш гнучких, проектно-орієнтованих, з акцентом на самозайнятість, фріланс та гіг-працевлаштування.

Можна виділити такі основні аспекти впливу цифрових платформ на ринок праці:

1) диверсифікація форм зайнятості: розвиток платформної економіки стимулює появу нових видів зайнятості – фріланс, мобільна робота, ICT-based праця, робота за запитом (gig work). Це сприяє гнучкості, однак вимагає нових підходів до соціального захисту та трудових гарантій;

2) зростання кількості платформних працівників: за оцінками, глобальний ринок фрілансу зростатиме на 17–20 % щорічно, досягаючи \$105 млрд до 2025 року. Частина компаній уже планує замінити до 30 % працівників фрілансерами, а сегмент B2B Human Cloud виросте до \$28,5 млрд;

3) поширення віддаленої та гібридної праці: відсоток зайнятих у форматі дистанційної роботи сягає 39% у країнах з високим доходом. Це зменшує витрати на офісну інфраструктуру, проте висуває нові вимоги до цифрових навичок та автономності працівників;

4) трансформація навичок: майже 40% працівників потребуватимуть перекваліфікації протягом 6 місяців. Найбільш затребуваними стануть: критичне мислення, аналітика, комунікація, гнучкість, стійкість, здатність до самонавчання;

5) зміна трудових відносин: відбувається перехід від вертикальної ієрархії до горизонтальної кооперації на цифрових платформах. Праця дедалі більше організовується як спільна діяльність у рамках екосистеми, що базується на даних і цифровій взаємодії;

6) нові можливості для вразливих груп: цифрові платформи надають доступ до ринку праці людям з обмеженими фізичними можливостями, жителям сільських територій та молоді [7, с. 110–117].

Цифрова трансформація стала ключовим драйвером конкурентоздатності ЄС в умовах глобальної технологічної конкуренції. ЄС вибудував амбітну політику у сфері цифровізації, яка охоплює нормативне регулювання, масштабні інвестиційні програми та стратегічну індустріальну підтримку. Програма «Цифрове десятиріччя» (Digital Decade) стала основним інструментом реалізації цифрової стратегії до 2030 року [8].

У Звіті про стан цифрового десятиліття 2024 року, опублікованому 2 липня 2024 року, оцінюється прогрес ЄС та його держав-членів у цифровій трансформації. Звіт підкреслює ключові рушійні сили та виклики, включаючи нову геополітичну парадигму, забезпечення конкурентоспроможності в складних економічних умовах, розвиток генеративного штучного інтелекту та залучення громадян у все більш гібридному контексті. Звіт також містить аналіз досягнень у таких сферах, як цифрові навички, цифровізація бізнесу, розгортання 5G-мереж та надання цифрових публічних послуг [9].

Табл. 2 на основі Звіту про стан цифрового десятиліття 2024 року ілюструє ключові показники та вплив цифрової трансформації на економіку країн ЄС.

Таблиця 2
Вплив цифровізації на економічну конкурентоспроможність ЄС

Показник / Сфера	Значення / Стан (2024)	Вплив на конкурентоспроможність
Потенціал економічної вигоди	€3,4 трлн доданої вартості (21 % ВВП ЄС)	Потенціал прискореного зростання економіки
Цифровізація малих та середніх підприємств (МСП)	+2,5 % щорічно (недостатньо для цілей 2030)	Низька динаміка стримує інновації в секторі
Використання аналітики даних	32 % компаній	Часткове впровадження обмежує ефективність бізнесу
Використання штучного інтелекту	8 % компаній	Потребує масштабнішої інтеграції для підвищення продуктивності
Підключення до гігабітного інтернету	18,5 % домогосподарств	Низьке охоплення уповільнює цифрову інклюзію
Покриття якісним 5G	50 % території ЄС	Недостатній рівень для цифрової інфраструктури
Підтримані компанії через RRF	728 000 підприємств (переважно МСП)	Підвищення цифрової зрілості бізнесу
Домогосподарства з новим доступом	14 млн підключень до швидкісного інтернету	Розширення доступу до цифрових послуг
Інвестиції через програми ЄС	€40+ млрд (Horizon, DIGITAL, InvestEU тощо)	Стимулювання інноваційних кластерів
Частка ЄС серед глобальних ІКТ-гігантів	Лише 3 компанії у топ-50, <5 % частки цифрових платформ	Низька глобальна конкурентоспроможність у цифровому секторі

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

За оцінками Європейської Комісії, потенціал цифрової трансформації може забезпечити до €3,4 трлн. економічної доданої вартості, що відповідає 21 % поточного ВВП ЄС. Водночас, у звіті за 2024 рік підкреслено, що впровадження цифрових технологій залишається нерівномірним: лише 32 % компаній в ЄС застосовують аналітику даних, 8 % – штучний інтелект, а темпи цифровізації малих та середніх підприємств (МСП) становлять лише 2,5 % на рік, що вдвічі нижче необхідного рівня для досягнення цілей до 2030 року.

Ключовим елементом зростання є масштабна фінансова підтримка: понад €150 млрд інвестицій спрямовано через Механізм відновлення та стійкості (RRF), з яких 728 тис. підприємств (переважно МСП) отримали підтримку для розробки цифрових продуктів, а понад 14 млн домогосподарств підключено до високошвидкісного інтернету. Програми Horizon Europe, DIGITAL Europe, CEF2 і InvestEU також забезпечили понад €40 млрд фінансування в стратегічні напрями: квантові обчислення, суперкомп'ютери, штучний інтелект, кібербезпека тощо.

Однак звіт вказує і на слабкі місця. Тільки 18,5 % домогосподарств використовують гігабітні підключення, а якісне покриття 5G залишається на рівні 50 % території ЄС.

Також у цифровій сфері ЄС демонструє низьку глобальну присутність: лише 3 європейські компанії входять у топ-50 ІКТ-компаній світу за ринковою капіталізацією, а частка європейських платформ на глобальному ринку не перевищує 5%. Це вимагає перегляду інструментів підтримки стартапів, стимулювання венчурного капіталу та глибшої інтеграції цифрових технологій в усі сектори [9].

Таким чином, цифровізація виступає не лише умовою модернізації європейської економіки, а й фактором її стратегічного суверенітету та стійкості. Проте реалізація повного потенціалу цифрової трансформації потребує активізації зусиль на національному рівні, усунення фрагментації політик та подальшого нарощування інвестицій.

Дослідження підтверджують, що цифровізація стала ключовим фактором, що формує конкурентоспроможність країн ЄС.

На основі індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), було виявлено, що цифрові технології прямо впливають на досягнення цілей сталого розвитку (SDGs), зокрема через такі складові, як підключення до Інтернету, цифрові навички населення, використання онлайн-сервісів, інтеграція цифрових технологій у бізнес і розвиток цифрових державних послуг [10].

Аналіз показав, що найбільший позитивний вплив на індекс сталого розвитку (SDGI) мають високий рівень покриття 4G та мобільний широкосмуговий зв'язок, які сприяють поширенню цифрових послуг та зменшенню витрат на транзакції. Використання інтернет-сервісів, зокрема доступ до новин, музики, відео та онлайн-шопінгу, також має позитивний вплив, оскільки підвищує поінформованість населення щодо сталого способу життя та забезпечує нові канали споживання.

Водночас окремі складові цифровізації мають суперечливий ефект. Наприклад, зростання частки ІКТ-фахівців та випускників ІТ-спеціальностей в окремих країнах асоціюється зі зниженням показників SDGI, що може бути пов'язано з ризиками надвиробництва, цифрової нерівності або неефективного використання ІКТ у практичній площині [10].

Цифрова економіка ЄС демонструє потенціал для структурної модернізації, особливо завдяки розвитку мобільних платформ, електронної комерції, соціальних медіа та онлайн-комунікацій. Однак дослідження підкреслює, що цифровізація – не гарантія сталого економічного ефекту, якщо не супроводжується якісною політикою, регулюванням та розвитком людського капіталу.

Таким чином, цифровізація у ЄС виступає як потужний інструмент економічного розвитку, але потребує збалансованого управління та адаптації до специфіки кожної країни задля максимізації позитивного ефекту на конкурентоспроможність та сталість економіки.

З огляду на зростаючий вплив цифрових платформ на економіку, ринок праці та відносини між учасниками ринку, постає нагальна потреба у створенні ефективної системи регулювання

їхньої діяльності. Суттєве посилення ринкової влади окремих цифрових гігантів, ризики непрозорого управління персональними даними, маніпуляції алгоритмами та витіснення малих учасників з ринку вимагають комплексного підходу до формування політик цифрового нагляду. ЄС вже реалізує такі підходи через запровадження Цифрового акту про послуги (DSA) та Цифрового акту про ринки (DMA), що встановлюють чіткі правила для забезпечення прозорості, конкуренції та захисту прав користувачів. Регулювання має базуватися на принципах справедливого доступу, технологічної нейтральності, відповідальності платформ та збалансованого захисту як споживачів, так і представників малого та середнього бізнесу.

Програма «Цифрове десятиріччя» (Digital Decade Policy Programme 2030), затверджена ЄС у 2022 році, є стратегічним документом, що визначає довгострокову цифрову політику ЄС до 2030 року. Вона слугує дороговказом для держав-членів щодо досягнення цифрового суверенітету та сталого розвитку в умовах глобальної цифрової конкуренції. Основою програми є чотири ключові напрямки цифрової трансформації: навички, інфраструктура, бізнес і публічні послуги:

1. Цифрові навички (Digitally Skilled Population): до 2030 року ЄС має забезпечити базові цифрові навички щонайменше 80 % дорослого населення, а також підготувати 20 мільйонів ІТ-фахівців, зокрема з активною участю жінок у технологічному секторі.

2. Безпечна та стійка цифрова інфраструктура: однією з цілей програми є забезпечення повного гігабітного підключення в усьому ЄС і наявність 5G-мереж у всіх населених пунктах. Крім того, програма акцентує увагу на розвитку квантових технологій, суперкомп'ютерів і мікроелектроніки.

3. Цифрова трансформація бізнесу: до 2030 року щонайменше 90 % МСП повинні досягти базового рівня цифрової інтенсивності, а кількість стартапів, що використовують передові технології (ШІ, Big Data, хмарні обчислення), має суттєво зрости.

4. Цифрові публічні послуги: кожен громадянин ЄС має мати доступ до ключових адміністративних сервісів онлайн. Також передбачено повну цифрову ідентифікацію (e-ID), доступну на рівні всього ЄС.

Нижче представлено схему з чотирма головними цілями програми та їхнім впливом на економіку на національному та глобальному рівнях (рис. 1).



Рис. 1. Вплив досягнення цілей Digital Decade на економіку

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Програма передбачає регулярний моніторинг прогресу через річний звіт State of the Digital Decade, що базується на національних дорожніх картах та індикаторах індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Крім того, для посилення впровадження цифрових змін країни ЄС уклали багаторічні мультикраїнні проекти у сферах хмарних інфраструктур, 5G-коридорів, цифрової охорони здоров'я та інших напрямів.

Програма «Цифрове десятиріччя» 2030 року має стратегічне значення не лише як рамковий інструмент цифрової трансформації ЄС, а й як комплексний підхід до формування сталого та справедливого ринку цифрових послуг, зокрема діяльності цифрових платформ і маркетплейсів. У сучасних умовах платформи стали інфраструктурною основою цифрової економіки, значною мірою визначаючи правила доступу до ринку, конкуренцію, взаємодію між бізнесом і споживачами.

Програма визначає необхідність формування прозорого, конкурентного та інклюзивного цифрового середовища, де цифрові платформи функціонують не лише як драйвери інновацій, але й підлягають чітким рамкам відповідальності.

Регулювання платформ у рамках програми спрямоване на досягнення кількох ключових економічних ефектів:

- стимулювання конкуренції: усунення бар'єрів для нових учасників платформи, зменшення монопольного впливу окремих цифрових гігантів;
- захист прав споживачів та МСП: забезпечення прозорості в алгоритмах ранжування, доступу до даних, рівних умов для торгівлі;
- формування ринку цифрових послуг як двигуна ВВП: цифрові платформи відіграють важливу роль у зростанні онлайн-торгівлі, розвитку малого підприємництва, трансформації логістики, фінансових послуг, медіа та туризму.

Таким чином, програма «Цифрове десятиріччя» закладає підґрунтя не лише для технологічного прогресу, але й для структурної модернізації європейської економіки, де цифрові платформи

регулюються як важливий елемент економічної безпеки, інноваційного розвитку та цифрового суверенітету.

Акт про цифрові ринки (Digital Markets Act, DMA) є однією з центральних ініціатив ЄС в межах стратегії «Європа, готова до цифрової епохи». Його головною метою є забезпечення справедливості, відкритості та рівних умов на цифрових ринках, які дедалі більше контролюються обмеженою кількістю великих онлайн-платформ. Регламент охоплює ключові платформи – онлайн-посередницькі послуги, пошукові системи, операційні системи, соціальні мережі, хмарні сервіси, браузері, платформи для відеообміну та онлайн-реклами. Закон встановлює нові зобов'язання для таких платформ – так званих «вартових» (gatekeepers), що мають значний вплив на внутрішній ринок, стабільну базу користувачів та займають домінуючі позиції у цифровій економіці.

DMA зобов'язує ці компанії дотримуватися чітких правил поведінки, спрямованих на обмеження їхньої ринкової влади та запобігання недобросовісним практикам, таким як пріоритетне просування власних сервісів, обмеження доступу до платформ для конкурентів або ускладнення процесу видалення попередньо встановлених додатків. Одночасно документ зобов'язує платформ забезпечити взаємодію зі сторонніми сервісами, зокрема дозволяти їм справедливо інтегруватися з основною інфраструктурою, якою володіє платформа.

DMA також запроваджує критерії визначення «вартових» – наприклад, значний оборот у ЄС, велика кількість активних користувачів і наявність стійкої ринкової позиції у кількох країнах ЄС. Регламент передбачає можливість прямих втручань Єврокомісії у разі виявлення зловживань, а також передбачає гнучкий механізм регулярного перегляду зобов'язань «вартових» з урахуванням технологічних змін.

Запровадження DMA має як національне, так і глобальне економічне значення. На рівні держав-членів ЄС цей акт стимулює конкуренцію та відкриває можливості для локальних інноваційних

компаній, зокрема малих і середніх підприємств, які отримують більше шансів на справедливу участь у цифровому ринку. На глобальному рівні DMA може слугувати зразком для інших юрисдикцій, формуючи нову міжнародну норму регулювання великих цифрових гравців. Це дозволяє зменшити дисбаланс впливу транснаціональних корпорацій і посилити стратегічну цифрову автономію Європи [2].

У табл. 3 наведено обов'язки та заборони для «вартових» (gatekeepers) за DMA (статті 5 і 6).

Таблиця 3

Обов'язки та заборони для «вартових» (gatekeepers) за DMA

Стаття DMA	Ключові положення	Мета та економічне значення
1	2	3
Стаття 5	Заборона об'єднання персональних даних з різних сервісів без згоди користувача	Захист конфіденційності; запобігання монетизації даних без згоди
Стаття 5	Заборона нав'язування використання власних сервісів (наприклад, платіжних) як обов'язкових	Зменшення залежності бізнесу; посилення конкуренції
Стаття 5	Надання користувачам права видаляти додатки або змінювати налаштування за замовчуванням	Розширення споживчої свободи; підвищення цифрової автономії
Стаття 5	Можливість продавати товари чи послуги поза платформою на інших умовах	Розвиток альтернативних каналів продажу та цінової конкуренції
Стаття 6	Прозорість у рекламних послугах, у т.ч. розподілі витрат між платформою й видавцями	Зменшення інформаційної асиметрії; справедливі умови для бізнесу
Стаття 6	Доступ бізнес-користувачів до власних і користувацьких даних	Зміцнення цифрового контролю; підтримка інновацій
Стаття 6	Обов'язкова технічна сумісність з іншими сервісами	Підтримка конкуренції та уникнення ефекту «замикання»

Продовження таблиці 3

1	2	3
Стаття 6	Заборона само-преференцій – просування власних сервісів у пошуку без об’єктивних причин	Забезпечення рівного доступу на ринку; зменшення викривлень конкуренції
Стаття 6	Надання можливості встановлення додатків із сторонніх джерел (sideloading)	Більша свобода споживача; обмеження монополії магазинів додатків

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Таким чином, DMA створює правові умови для формування рівних правил гри на цифрових ринках, знижує бар’єри для виходу нових гравців, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, а також захищає права користувачів і сприяє загальному економічному зростанню в ЄС. Важливість DMA зростає в умовах посилення ролі цифрових платформ у глобальній економіці та необхідності забезпечення цифрового суверенітету Європи.

У відповідь на потребу в уніфікованому та ефективному регулюванні діяльності онлайн-платформ і посередницьких сервісів у межах внутрішнього ринку ЄС було запроваджено Регламент (ЄС) 2022/2065, відомий як Digital Services Act (DSA) [11]. Його головна мета – створити прозоре, безпечне та передбачуване онлайн-середовище, у якому будуть захищені як права користувачів, так і добросовісна конкуренція між цифровими платформами.

DSA поширюється на всі категорії посередницьких цифрових сервісів: від провайдерів хостингу до великих онлайн-платформ. Документ передбачає єдині обов’язкові вимоги щодо належної цифрової поведінки (due diligence obligations), які адаптуються до розміру та впливу платформи.

Серед ключових положень DSA:

- прозорість алгоритмів і модерації контенту, включно з вимогою публікувати звіти про дії щодо видалення незаконного або шкідливого контенту;

- обов’язок швидкого реагування на повідомлення про незаконний контент, з дотриманням прав на свободу вираження поглядів;
- механізми захисту прав користувачів, включаючи системи скарг та можливість оскарження автоматичних рішень платформ;
- особливий режим для дуже великих онлайн-платформ (VLOP), які мають обов’язок проводити оцінку системних ризиків і впроваджувати заходи зі зменшення шкоди для суспільства (наприклад, дезінформації чи шкоди для дітей);
- захист малих гравців – мікро- та малим підприємствам надано полегшені умови впровадження зобов’язань [11].

З позиції користувачів DSA забезпечує посилений захист прав у цифровому середовищі. Закон гарантує більшу прозорість у тому, як працюють алгоритми, що формують рекомендації, дозволяє користувачам оскаржувати модерацію контенту, а також вводить вимоги щодо чіткої ідентифікації реклами. Вперше на європейському рівні закріплюється право на більш зрозумілий і контрольований цифровий досвід, включно з можливістю відмови від профільованої реклами. Також передбачено зобов’язання щодо боротьби з онлайн-шахрайством і поширенням незаконного контенту, включно з механізмами повідомлення й оперативного реагування.

Для бізнесу DSA створює умови для більшої рівності у доступі до ринку. Нові положення вимагають від платформ прозоро пояснювати причини обмеження або видалення контенту чи товарів, дозволяють підприємствам подавати скарги на несправедливе поводження, а також зобов’язують провайдерів цифрових послуг надавати чітку інформацію про правила використання сервісів. Це посилює юридичну визначеність і довіру до електронної комерції, особливо з боку малих і середніх підприємств, які часто є уразливими до алгоритмічного контролю та дискримінації.

У контексті цифрових платформ, особливо дуже великих онлайн-платформ (VLOPs), DSA вводить жорсткі зобов’язання щодо управління ризиками. Компанії з понад 45 млн користувачів у ЄС повинні проводити регулярні аудити, оцінювати системні

ризиків, пов'язані з дезінформацією, порушенням прав людини, впливом на вибори тощо. Платформи повинні забезпечити прозорість рекламних моделей, відстеження бізнес-користувачів, поліпшення механізмів модерації контенту та тісної співпрацю з наглядовими органами. У разі порушення правил передбачені суттєві штрафи – до 6 % глобального річного обороту [12].

У такий спосіб, DSA формує баланс між інтересами користувачів, бізнесу та цифрових гравців, сприяючи створенню більш безпечного, інклюзивного та передбачуваного онлайн-середовища в межах Європейського цифрового ринку.

DSA має значний економічний ефект, оскільки забезпечує єдиний регуляторний простір для цифрових послуг в ЄС, зменшуючи правову фрагментацію та витрати на адаптацію до національних законодавств. Це, своєю чергою, відкриває ширший доступ до ринку ЄС для бізнесу, підвищує довіру користувачів і сприяє формуванню інноваційної екосистеми, заснованої на повазі до прав і свобод.

Отже, DMA (Digital Markets Act) і DSA (Digital Services Act) – це два взаємодоповнюючі законодавчі акти ЄС, спрямовані на оновлення правил функціонування цифрового середовища. DMA фокусується на регулюванні конкуренції на цифрових ринках, зокрема контролює діяльність великих онлайн-платформ (так званих gatekeepers). Його основна мета – запобігти зловживанню ринковою владою, забезпечити рівні умови для бізнесу, сприяти інноваціям та відкритості цифрового ринку. DSA, натомість, спрямований на забезпечення безпеки, прозорості та відповідальності цифрових послуг. Він стосується захисту прав користувачів, регулювання контенту, боротьби з дезінформацією, обмеженням незаконного контенту та зловживань у сфері реклами. Основна відмінність між ними полягає в тому, що DMA регулює ринкову поведінку та конкуренцію, тоді як DSA – контент, права користувачів та цифрові сервіси.

У сукупності обидва акти створюють системну основу цифрової політики ЄС, посилюючи економічну безпеку, справедливість

і технологічний суверенітет Європи в умовах глобальної цифрової конкуренції.

Розвиток регулювання цифрових ринків у ЄС є системним та багаторівневим. Акти DMA і DSA стали першим масштабним кроком до встановлення чітких правил функціонування цифрового середовища. Наступним логічним кроком у розвитку цифрового законодавства стало регулювання соціально-трудових відносин у межах платформної економіки, зокрема праці через цифрові платформи.

Регулювання платформної зайнятості посідає важливе місце в регуляторній політиці ЄС, оскільки воно стосується не лише цифрового ринку, а й фундаментальних соціальних прав, як-от право на справедливі умови праці, соціальний захист, недискримінацію та гідну оплату. У стратегії «Європа, готова до цифрової епохи» (Europe Fit for the Digital Age) [13] підкреслюється, що цифровий прогрес не може йти у відриві від соціальних стандартів, а отже, регулювання платформної праці стало ключовим елементом балансу між економічною ефективністю і соціальною справедливістю.

Прийняття Директиви про покращення умов праці на платформах (2024/2831) [14] стало продовженням логіки регуляторного циклу ЄС: після встановлення правил для ринку та контенту, ЄС зосередився на регулюванні цифрової праці як форми гібридної зайнятості, що поєднує елементи фрілансу, самозайнятості й найманої праці.

Таким чином, регулювання платформної зайнятості інтегрується в загальну цифрову політику ЄС, будучи водночас частиною соціального пакета (European Pillar of Social Rights), політики зайнятості, захисту даних і розвитку цифрових навичок. Це свідчить про прагнення ЄС формувати не лише технологічно просунутий, але й соціально відповідальний цифровий ринок праці.

Мета Директиви (ЄС) 2024/2831 – забезпечення справедливих і прозорих умов праці в платформній економіці, а також посилення захисту персональних даних працівників, залучених до платформи.

Можна виділити такі основні положення Директиви (ЄС) 2024/2831:

1. Вводиться юридична презумпція трудових відносин між платформою та виконавцем, якщо є ознаки управління або контролю. Ця презумпція є відкличною (rebuttable): платформа може довести, що виконавець дійсно є самозайнятим. Визначення статусу повинно базуватися на фактичних обставинах, а не на формальних угодах.

2. Платформи зобов'язані забезпечити прозорість алгоритмів, що використовуються для розподілу завдань, оцінки роботи, нарахування винагороди, блокування акаунтів тощо. Забороняється обробка конфіденційних персональних даних (наприклад, про здоров'я, емоційний стан, політичні переконання). Передбачено право працівника на пояснення і оскарження рішень, ухвалених автоматизованими системами. Працівникам гарантується доступ до персональних даних, створених у процесі виконання завдань.

3. Заборонено моніторинг поза робочим часом або без прямої згоди. Запроваджено вимоги щодо оцінки впливу алгоритмів на права працівників, з обов'язковим залученням представників працівників.

4. Директива поширюється на всі платформи, що організовують роботу в ЄС, незалежно від країни реєстрації. Платформи зобов'язані декларувати діяльність на території кожної держави-члена.

5. Передбачено створення системи цифрових каналів зв'язку для працівників і представників.

6. Визначено повноваження національних органів щодо контролю, перевірок та отримання інформації від платформ [14].

Прийняття Директиви (ЄС) 2024/2831 про покращення умов праці на цифрових платформах має важливе стратегічне значення для трансформації ринку праці ЄС. Насамперед, вона забезпечує основу для реального захисту мільйонів працівників, які залучені до виконання завдань через онлайн-платформи в гнучких або нестандартних формах зайнятості. Раніше ця категорія осіб часто

залишалася поза межами дії класичних трудових норм, що створювало нерівні умови, соціальну вразливість і ризики зловживань.

Директива змінює правила гри, вводячи механізми, які спрямовані на боротьбу з фіктивною самозайнятістю, поширеною в платформній економіці. Вона не просто надає працівникам більше прав – вона впорядковує сам ринок, створюючи чіткі, прозорі й передбачувані рамки, в яких цифрові платформи зобов'язані діяти відповідально, відкрито та з повагою до трудових прав. Це, своєю чергою, сприяє детінізації зайнятості, зменшенню експлуатаційних практик і підвищенню довіри до цифрових сервісів з боку як виконавців, так і споживачів.

Упровадження нових стандартів, особливо у сфері алгоритмічного управління, є надзвичайно важливим кроком у напрямі етичної цифровізації. Вперше в європейському трудовому законодавстві з'являються прямі вимоги до прозорості та підзвітності платформ щодо рішень, які ухвалюються автоматизовано. Це дозволяє не лише зменшити ризики дискримінації та необґрунтованих санкцій, але й формує нову культуру відповідального використання даних у сфері праці.

Зрештою, значення цієї Директиви виходить за межі лише соціального захисту. Вона має також економічну й політичну вагу, оскільки допомагає збалансувати інтереси бізнесу, держави та працівників, формуючи соціально орієнтовану модель цифрової економіки. Саме через таке регулювання ЄС демонструє своє прагнення поєднувати інноваційний розвиток з принципами соціальної справедливості, стійкості та захисту людської гідності в умовах цифрової трансформації.

Розвиток цифрових платформ і маркетплейсів у країнах ЄС демонструє різноманітні підходи та досягнення, що відображають специфіку кожної держави. Так, німецька компанія Otto трансформувала свою внутрішню IT-платформу, відкривши її для зовнішніх розробників. Це сприяло зростанню та ускладненню екосистеми платформи, а також підвищенню її продуктивності та інноваційності. Французька компанія Mirakl

спеціалізується на розробці програмного забезпечення для електронної комерції, що дозволяє ритейлерам, виробникам і оптовикам створювати власні онлайн-маркетплейси. Вона залучила значні інвестиції та здійснила кілька стратегічних придбань, включаючи Octobat і Target2Sell. Литовська онлайн-платформа Vinted для купівлі, продажу та обміну новими або вживаними товарами стала першою у Литві, досягнувши оцінки в 1 мільярд євро в 2019 році, і продовжує розширювати свою присутність на європейському ринку. Латвійська група компаній у сфері електронної комерції та фінтеху Joom, заснована в 2016 році. Joom має офіси в кількох країнах і пропонує платформу для продажу товарів з Азії та Європи, зосереджуючись на мобільних додатках і міжнародній експансії.

Узагальнюючи досвід країн ЄС у розвитку цифрових платформ і маркетплейсів, можна стверджувати, що ЄС сформував багаторівневу, інноваційну та стратегічно орієнтовану екосистему цифрової економіки. Як великі країни, так і малі економіки демонструють ефективність у розробці й масштабуванні цифрових бізнес-моделей: Німеччина – через трансформацію ритейлу, Франція – через розробку програмного забезпечення для платформ, а країни Балтії – завдяки створенню успішних стартапів із глобальним потенціалом.

Цей розвиток не є випадковим – він підтримується на європейському рівні через нормативну базу (DMA, DSA), фінансові інструменти, а також політику цифрового суверенітету. Водночас, успіх залежить і від національного контексту: доступності цифрових інфраструктур, рівня цифрових навичок, культури підприємництва та сприятливого середовища для стартапів.

Загалом, досвід країн ЄС демонструє, що поєднання інституційної підтримки, регуляторної зрілості та інноваційної ініціативи сприяє не лише розвитку конкурентоспроможних цифрових платформ, але й трансформації ринків праці, торгівлі та послуг у напрямку більшої відкритості, ефективності та інклюзивності.

Переходячи до питання підтримки стартапів та розвитку технологічних екосистем у ЄС, варто наголосити, що ця сфера є одним із ключових пріоритетів європейської цифрової та інноваційної політики. Платформи, маркетплейси та цифрові рішення не виникають у вакуумі – вони потребують сприятливого середовища, в якому нові ідеї можуть швидко масштабуватись, отримувати фінансування, доступ до технологій і ринку.

ЄС послідовно вибудовує інституційну та фінансову інфраструктуру для підтримки стартапів, що включає програми Horizon Europe, InvestEU, Digital Europe Programme, а також ініціативи Європейського інноваційного ради (EIC) та Європейського інституту інновацій і технологій (EIT). У фокусі цих ініціатив – створення умов для появи та зростання deep-tech стартапів, підтримка високотехнологічного підприємництва, розвиток акселераторів, інкубаторів і кластерів.

У 2020 році Єврокомісія представила «Стандарт стартап-націй» (Startup Nations Standard) – набір рекомендацій, які країни-члени мають впроваджувати задля створення єдиного інноваційного простору, включно зі швидкою процедурою відкриття компанії, податковими пільгами для інвесторів і сприянням мобільності талантів. Цей документ є частиною ширшої стратегії створення цифрового єдиного ринку, де стартапи можуть вільно розвиватися без регуляторних бар'єрів [15].

Startup Nations Standard – інструмент політичної координації, який має на меті забезпечити рівні умови для розвитку стартапів у всіх державах-членах ЄС. Цей документ не є нормативним актом, однак встановлює орієнтири для національної політики, що сприяє створенню єдиної європейської інноваційної екосистеми.

Метою стандарту є спростити запуск і масштабування стартапів по всій Європі, усунути бар'єри для транскордонного зростання, пришвидшити цифрову трансформацію та залучення інвестицій. Програма передбачає запровадження таких принципів, як можливість відкриття компанії онлайн за 24 години, надання ESOP (опціонів для працівників), сприятливе оподаткування

венчурного капіталу, механізми захисту інвесторів, спрощення імміграційних процедур для цифрових талантів, а також легкий доступ до публічних та приватних джерел фінансування.

Хоча ініціатива має рекомендаційний характер, її реалізація в національній політиці сприяє гармонізації умов для інноваційного підприємництва в межах внутрішнього ринку ЄС. Це особливо важливо для менш розвинених інноваційних екосистем, яким потрібні чіткі дорожні карти для інтеграції в європейський цифровий простір. Startup Nations Standard є важливою складовою Digital Decade 2030 та стратегії технологічного суверенітету ЄС.

Попри стрімкий розвиток цифрових сервісів і маркетплейсів в Україні, відсутність чіткої регуляторної рамки залишається одним із ключових стримувальних факторів для системного розвитку платформи економіки. Нині цифрові платформи в Україні діють у правовому полі, що не адаптоване до їхньої специфіки: вони не мають окремого визначення у законодавстві, а нормативні акти не охоплюють новітні форми трудових відносин, алгоритмічного управління, електронної комерції чи обігу даних у повному обсязі.

Зокрема, в українській практиці платформи часто трактуються як звичайні суб'єкти господарювання, що здійснюють посередницьку або інформаційно-технологічну діяльність. Такий підхід ігнорує мультисторонню природу платформ, специфіку цифрової взаємодії та ризики, пов'язані з монопольними позиціями, асиметрією інформації чи використанням персональних даних. Відсутність чіткого статусу для гіг-працівників чи самозайнятих, які виконують завдання через платформи, створює правову невизначеність і обмежує доступ до соціального захисту, трудових гарантій та правового захисту у разі спорів.

Ще одним викликом є відсутність системного підходу до захисту прав користувачів і бізнес-клієнтів платформ. У той час як ЄС уже впровадив комплексне законодавство у цій сфері (DSA, DMA, Директива про платформну зайнятість), в Україні відсутні механізми прозорості алгоритмів, аудиту рекламних технологій чи обов'язкової модерації контенту. Це знижує довіру до цифрового

середовища, ускладнює боротьбу з шахрайством, маніпуляціями та дискримінаційними практиками.

Таким чином, для ефективного розвитку цифрових платформ в Україні необхідно формувати цілісну, узгоджену і сучасну регуляторну рамку, яка відповідатиме міжнародним підходам і забезпечить баланс між розвитком інновацій та захистом прав усіх учасників цифрової взаємодії. Це стане передумовою інтеграції України до європейського цифрового ринку та основою для стійкого зростання економіки майбутнього.

На шляху цифрової трансформації Україна вже запровадила низку ініціатив, які частково стосуються нових форм зайнятості та взаємодії у цифровому середовищі. Серед них слід виокремити спеціальний правовий режим «Дія City» та Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» (№ 1213-IX) [16]. Проте, незважаючи на свою інноваційність, ці інструменти лише частково охоплюють виклики, притаманні саме платформній зайнятості, і значною мірою поступаються за масштабом регуляторним рішенням ЄС.

«Дія City» орієнтована переважно на ІТ-сектор і передбачає особливий податковий режим, можливість укладання гнучких контрактів (зокрема гіг-контрактів), захист інтелектуальної власності, опціональні програми для працівників тощо. Вона фактично стала першим спробним майданчиком для правового визнання нових форм праці. Однак її дія обмежується вузьким переліком видів діяльності, і вона не охоплює широкий спектр платформних сервісів поза межами ІТ-сфери, таких як доставки, пасажирські перевезення, фріланс-майданчики, онлайн-послуги та інше. Крім того, «Дія City» не містить положень про прозорість алгоритмічного управління, механізми захисту гіг-працівників, чи питання, пов'язані з соціальним страхуванням.

Закон про дистанційну роботу, прийнятий у 2021 році, урегульовує форму трудових відносин у віддаленому режимі. Він

є важливим інструментом для класичних найманих працівників і роботодавців, які здійснюють діяльність у цифровому форматі. Однак, на відміну від європейського підходу, де трудові права поширюються і на гнучкі форми зайнятості, українське законодавство не охоплює працівників, які не мають формалізованих трудових відносин із платформою, і не гарантує їм базових соціальних прав.

Таким чином, хоча «Дія City» та законодавство про дистанційну роботу є кроками у бік цифровізації та гнучкості трудових відносин, вони не замінюють комплексного регулювання платформної зайнятості. Для України залишається актуальним завдання: розробити окрему нормативну базу, яка визнає специфіку платформної праці, визначає правовий статус гіг-працівників, встановлює механізми прозорості для платформ та гарантує мінімальний соціальний захист. Такий підхід дозволить не лише адаптувати українське законодавство до європейських стандартів, а й створити справедливе та інклюзивне цифрове середовище для всіх учасників ринку.

Однією з ключових проблем, яка гальмує розвиток цифрових платформ в Україні та створює нерівні умови на ринку, є відсутність узгодженого, прозорого та ефективного механізму оподаткування діяльності цифрових платформ. Попри зростання обсягів цифрової економіки, її фіскальне охоплення в українському законодавстві залишається фрагментарним і недостатньо адаптованим до специфіки нових бізнес-моделей.

Більшість платформ функціонують у моделі посередництва між виконавцем і замовником, не будучи прямими платниками податків за результатами транзакцій. У такому випадку платформа не несе податкового навантаження, а обов'язок сплати податків покладається на виконавців або юридичних осіб-користувачів. На практиці це часто призводить до масового ухилення від оподаткування, особливо коли йдеться про фізичних осіб, які не мають статусу ФОП або працюють у тіньовому режимі. Відповідно, держава втрачає значні фіскальні надходження,

а легальні учасники ринку опиняються у неконкурентному становищі.

Ще однією проблемою є відсутність спеціального режиму оподаткування цифрових послуг, наданих нерезидентами, – таких як реклама, хмарні сервіси, розміщення контенту тощо. У 2022 році в Україні було запроваджено ПДВ на електронні послуги для нерезидентів (так званий «податок на Google») [17], проте охоплення цієї норми є вибіркоким, і її механізми потребують вдосконалення.

Суть нововведення полягає в обов'язку нерезидентів – постачальників цифрових послуг – реєструватися платниками ПДВ в Україні та сплачувати 20 % ПДВ з доходів, отриманих від українських користувачів. Цей податок поширюється на такі послуги, як реклама в інтернеті, розміщення інформації на платформах, хостинг, продаж електронного контенту (музика, відео, програмне забезпечення), хмарні сервіси тощо. Реєстрація здійснюється через спрощену онлайн-процедуру, а декларування та сплата – щоквартально. Переваги цього механізму полягають в тому, що він дозволяє залучати додаткові надходження до бюджету, оскільки значна частина цифрових послуг раніше взагалі не оподатковувалась; це вирівнює умови конкуренції між іноземними постачальниками та українськими компаніями, які вже сплачують ПДВ; Закон встановлює європейський підхід до оподаткування електронних послуг і наближає Україну до податкових практик ЄС.

Втім, є і низка недоліків та викликів: Закон стосується лише B2C-сегменту, тобто послуг, наданих фізичним особам. Якщо користувачем є бізнес (юридична особа або ФОП), то податок не стягується автоматично, і відповідальність за ПДВ лягає на замовника через механізм «зворотного оподаткування»; Закон не охоплює всі цифрові платформи, особливо ті, які працюють через локалізовані додатки й не мають чітко вираженої юридичної присутності в Україні; механізм не поширюється на доходи фізичних осіб – виконавців на платформах, що працюють через ті самі компанії-нерезиденти. Великі міжнародні платформи, що працюють

в Україні, часто мають складні корпоративні структури, що дозволяє їм оптимізувати податкове навантаження або взагалі уникати податків через іноземні юрисдикції.

Таким чином, «податок на Google» є важливим і символічним кроком у напрямі фіскального врегулювання цифрової економіки в Україні. Він демонструє здатність держави реагувати на глобальні економічні тренди. Водночас для його повноцінного ефекту необхідно розширити охоплення, інтегрувати механізми автоматичного обміну даними та поєднати з комплексною реформою регулювання.

Ще більш ускладненою є ситуація з оподаткуванням гіг-економіки. Виконавці, які працюють через цифрові платформи (кур'єри, водії, фрілансери), зазвичай не мають юридично визначеного статусу, що унеможливорює їхню ефективну фіскалізацію. Відсутність гіг-контрактів у загальному трудовому праві, податкова невизначеність для непрацевлаштованих фізичних осіб, а також складність адміністрування мікроплатежів – усе це створює бар'єри для інтеграції платформної праці у податкову систему.

У порівнянні з практиками ЄС, де деякі країни запровадили окремі моделі оподаткування платформної економіки (наприклад, зобов'язання платформ декларувати доходи виконавців, впровадження податку на цифрові сервіси або податкових пільг для соціальних платформ), в Україні такі інструменти або відсутні, або застосовуються несистемно.

Таким чином, для стимулювання сталого розвитку цифрових платформ необхідне структурне оновлення фіскальної політики, яке враховує особливості цифрової економіки, забезпечує прозорість транзакцій, визначає відповідальність платформ як податкових агентів, а також інтегрує гнучкі форми зайнятості в оподатковувану базу. Це дозволить не лише збільшити доходи бюджету, але й створити рівні умови для всіх учасників цифрового ринку, сприяючи його легалізації та розвитку.

Однією з ключових структурних перешкод для повноцінного розвитку цифрових платформ в Україні є обмежена доступність якісної цифрової інфраструктури та недостатній рівень цифрової

грамотності населення і бізнесу. У поєднанні ці чинники створюють глибокий структурний розрив, що ускладнює масштабування інноваційних сервісів, знижує продуктивність і обмежує участь широких верств населення в цифровій економіці.

Інфраструктурна проблема полягає не лише в нерівномірному покритті інтернетом території країни, а й у низькій якості підключення, нестачі доступу до високошвидкісного зв'язку в сільській місцевості, застарілості ІТ-інфраструктури на місцевому рівні. В умовах війни ці проблеми загострилися: було пошкоджено тисячі об'єктів зв'язку, порушено ланцюги постачання техніки, частково втрачено інституційну спроможність підтримки цифрових систем. У таких умовах неможливо забезпечити рівний доступ до цифрових платформ для всіх користувачів, що знижує ефективність цифрової трансформації у сфері послуг, торгівлі, освіти та управління.

Крім того, бізнес-середовище в Україні часто не готове до інтеграції в цифрові екосистеми. Багато підприємств, особливо мікро- і малих, не використовують CRM-системи, автоматизовані рішення, аналітичні платформи або маркетплейси як повноцінні інструменти розвитку. Це знижує конкурентоздатність компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Недостатня цифрова обізнаність гальмує розвиток нових моделей споживання, знижує довіру до онлайн-платформ, ускладнює використання електронних послуг і підвищує вразливість до кіберзагроз та шахрайства.

Розвиток цифрових платформ в Україні значною мірою залежить від рівня цифрових навичок населення та наявності доступної цифрової інфраструктури.

За результатами загальнонаціонального дослідження, станом на 2023 рік 93% дорослого населення України віком 18–70 років мають певний рівень цифрових навичок, що на 8% більше порівняно з 2019 роком. Водночас частка тих, хто не має жодних цифрових навичок, знизилась з 15,1% до 7,2%, демонструючи позитивну динаміку формування базової цифрової компетентності серед населення.

Незважаючи на загальне зростання цифрової обізнаності, 38 % дорослого населення все ще мають лише базовий рівень цифрових навичок, а 33 % – нижче базового. Це створює бар'єри для активного використання інноваційних сервісів, маркетплейсів, систем електронної комерції, цифрових платформ у сфері праці та державного управління. Значна цифрова нерівність зберігається між віковими та регіональними групами: серед людей віком 60–70 років лише 12 % мають навички вище базового рівня, у той час як серед молоді 18–29 років цей показник становить понад 65 %.

Крім того, близько 20 % опитаних зазначили, що не користуються інтернетом через відсутність навичок, а ще 19,4 % – через високу вартість обладнання, що вказує на інфраструктурні та соціально-економічні обмеження. Хоча 94 % українців мають доступ до інтернету вдома, рівень задоволеності якістю з'єднання у сільській місцевості залишається нижчим, ніж у містах, що також впливає на активність у цифровому середовищі [18].

З огляду на ці дані, недостатній рівень цифрової компетентності та інфраструктурні обмеження стають стримуючими факторами у поширенні та повноцінному функціонуванні цифрових платформ в Україні. Це не лише звужує коло потенційних користувачів, але й знижує інвестиційну привабливість українського ринку для глобальних технологічних компаній.

У країнах ЄС реалізується низка освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток цифрових навичок серед різних соціальних груп. Серед них варто відзначити програму Girls Go Circular, що підтримує розвиток цифрових та підприємницьких навичок серед дівчат; ініціативу Meet and Code, яка сприяє цифровій освіті молоді в партнерстві з громадським сектором; а також EU4Digital, що охоплює країни Східного партнерства, включаючи Україну, та IT Fitness Test – найбільший цифровий тест для школярів і вчителів у Центральній Європі. Усі ці проєкти відіграють важливу роль у підвищенні цифрової грамотності, однак вони, як правило, є вузьконаправленими за цільовою аудиторією або тематикою.

На цьому фоні українська платформа «Дія.Освіта» вирізняється своєю комплексністю, широким охопленням і практичною орієнтацією. Платформа пропонує понад 200 освітніх серіалів, десятки симуляторів і курсів, зосереджених на підвищенні цифрової грамотності, перекваліфікації та підготовці до ринку праці. Вона є доступною для всіх громадян, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, а також має інтеграцію з каталогами вакансій, що сприяє практичному працевлаштуванню.

Завдяки підтримці міжнародних партнерів, таких як Google.org та Фонд Східна Європа, «Дія.Освіта» вже набула міжнародного визнання як інноваційна платформа, що поєднує державний підхід до цифрової політики з гнучкістю й доступністю освітніх рішень. Таким чином, на відміну від переважно тематичних або цільових ініціатив ЄС, український проєкт демонструє інтегрований підхід до цифрової освіти, що може слугувати прикладом комплексної державної політики в епоху цифрової трансформації.

Одним із найбільш системних бар'єрів для розвитку національного цифрового ринку є домінування глобальних цифрових платформ, зокрема таких гігантів як Google, Amazon, Meta, Apple, Microsoft, які вже стали невід'ємною частиною економічної та інформаційної екосистеми України. Хоча присутність великих гравців має певні переваги – наприклад, доступ до якісних технологій, масштабної інфраструктури та міжнародних ринків – вона водночас створює суттєві ризики для конкуренції, інновацій та цифрового суверенітету.

По-перше, великі цифрові платформи часто діють за межами українського правового поля. Вони не мають юридичної реєстрації, не звітують перед місцевими регуляторами, не завжди сплачують податки в Україні, що створює нерівні умови для вітчизняного бізнесу. Місцеві ІТ-компанії та стартапи не можуть конкурувати з такими гравцями ані за ресурсами, ані за доступом до даних, ані за ринковим охопленням. У результаті локальні інновації часто поглинаються або витісняються, ще до того, як отримують шанс на масштабування.

По-друге, глобальні платформи встановлюють правила гри одноосібно, диктуючи умови доступу до своїх екосистем (наприклад, плата за розміщення додатків в AppStore або правила монетизації на YouTube). Це унеможливорює вільну конкуренцію для менших учасників ринку та посилює залежність українських компаній від іноземних технологій і каналів дистрибуції.

По-третє, зосередження контролю над даними та цифровими інфраструктурами в руках кількох транснаціональних корпорацій створює стратегічні ризики. Українські компанії не мають доступу до даних користувачів, алгоритмів чи аналітичних систем, що використовуються глобальними платформами, в той час як самі ці платформи можуть збирати, аналізувати та монетизувати великі обсяги інформації на локальному ринку без зобов'язань щодо прозорості чи повернення доданої вартості в економіку країни.

У ЄС подібні ризики вже стали предметом системного регулювання через ухвалення DMA, який прямо спрямований на стримування зловживань з боку платформ із ринковою владою. В Україні подібне законодавство поки що відсутнє, а антиконкурентна діяльність у цифровому секторі залишається майже нерегульованою.

Таким чином, відсутність належної конкуренційної політики в сфері цифрових платформ і нездатність обмежити вплив транснаціональних гравців становить серйозну перешкоду для розвитку локальних цифрових продуктів, знижує інвестиційну привабливість ринку та обмежує економічний суверенітет України. Для подолання цього бар'єру необхідне формування прозорої регуляторної політики щодо цифрової конкуренції, розробка механізмів підтримки національних платформ, а також адаптація європейського досвіду до українських реалій.

Digital Services Act (DSA), Digital Markets Act (DMA) та Директива щодо платформної зайнятості (2024/2831) забезпечують баланс між інноваційним розвитком, захистом прав споживачів, добросовісною конкуренцією та соціальними гарантіями для працівників. Для України, яка прагне інтегруватися до єдиного

цифрового ринку ЄС, надзвичайно важливо не лише імплементувати ці підходи, але й адаптувати їх до власних соціально-економічних і правових умов.

По-перше, Україна потребує розробки окремого законодавства, що визнає цифрові платформи як особливий тип суб'єктів господарювання, з урахуванням їхньої мультисторонньої природи, ролі в обігу даних та алгоритмічного управління. Необхідно визначити типологію платформ, правовий статус гіг-працівників, обов'язки платформ щодо прозорості, доступу до інформації, захисту персональних даних і алгоритмів. Ці норми мають відповідати логіці DSA та DMA, однак враховувати обмежені інституційні ресурси України та її рівень цифрової інфраструктури.

По-друге, в умовах обмеженого державного ресурсу доцільно впроваджувати регулювання поетапно, починаючи з найбільш впливових платформ (за аналогією до категорії “gatekeepers” у DMA). Це дозволить уникнути надмірного тиску на малих гравців ринку, стимулюватиме конкуренцію та забезпечить концентрацію на стратегічно важливих сегментах.

Крім того, досвід ЄС свідчить, що успішне регулювання цифрових платформ неможливе без інклюзивного підходу, тому Україна має забезпечити участь у розробці нормативних рішень усіх зацікавлених сторін – бізнесу, працівників, профспілок, органів місцевого самоврядування, технічної спільноти.

Адаптація європейських регуляторних практик до українських реалій має стати не лише інструментом контролю за платформами, а інституційною опорою для розвитку прозорого, справедливого і стійкого цифрового ринку, що відповідає принципам євроінтеграції та національного розвитку.

Одним із ключових викликів для державної політики у сфері цифрової економіки є створення справедливої та ефективної моделі оподаткування цифрових платформ, яка б одночасно забезпечувала фіскальні надходження та не стримувала інноваційну активність. В Україні наразі відсутня узгоджена система оподаткування діяльності цифрових платформ, що призводить до

нерівності умов для національних та міжнародних гравців, втрат бюджету та тінізації гіг-зайнятості.

На основі практик ЄС, доцільно впровадити гібридну модель оподаткування, яка б охоплювала як платформу (через ПДВ або податок на цифрові послуги), так і її користувачів (виконавців або продавців) через спрощені або загальні режими.

Необхідно розширити дію «податку на Google» (ПДВ з електронних послуг) на ширший спектр цифрових сервісів і уточнити механізми його адміністрування. Важливо запровадити прозорий реєстр нерезидентів, які працюють на українському ринку, та посилити міждержавну співпрацю для обміну даними.

Варто розглянути можливість впровадження спеціального податку на цифрові послуги (Digital Services Tax) для великих платформ, що генерують значні прибутки в Україні, але не мають тут юридичної присутності. Цей підхід активно застосовується у Франції, Італії, Іспанії, Австрії, а також розглядається на рівні ЄС.

Також потрібно створити спрощену систему податкового обліку для фізичних осіб, які надають послуги через платформи – гіг-працівників, фрілансерів, самозайнятих. Це може бути або окрема форма єдиного податку, або спеціальний режим гіг-контрактів із автоматичним відрахуванням внесків (за аналогією з моделлю “auto-entrepreneur” у Франції чи самозайнятих у Польщі). Такий підхід сприятиме легалізації доходів і соціальному захисту працівників, зменшивши адміністративне навантаження на платформи.

Ключовим у цій моделі має стати роль платформи як податкового агента, відповідального за декларування транзакцій і утримання податків – таку практику вже застосовують багато європейських країн. Це дозволяє зменшити тіньовий сектор та забезпечити прозорість операцій без зайвого тиску на виконавців.

Створення сприятливого середовища для зростання локальних маркетплейсів має стати окремим напрямом державної цифрової політики.

Слід спростити доступ малих платформ до державних цифрових сервісів і відкритих даних, забезпечити рівноправний

доступ до державних програм (наприклад, е-послуг, електронної ідентифікації, цифрових інструментів для інтеграції в інфраструктуру «Дія»). Це дозволить платформам підвищити рівень зручності для користувачів і покращити довіру до локальних рішень.

Держава має розвивати програму популяризації та цифрової освіти для підприємців, спрямовану на стимулювання використання локальних платформ як альтернативи закордонним сервісам. Це може включати як освітні курси («Дія.Бізнес», «Дія.Освіта»), так і партнерства з торговельними палатами, бізнес-асоціаціями та муніципалітетами.

Важливо також створити національні цифрові кластери у сферах е-комерції, агроплатформ, маркетплейсів послуг, креативної економіки, що дозволить об'єднати локальні ініціативи та сформувати внутрішню екосистему розвитку. Паралельно варто посилити захист прав українських платформ у відносинах із великими міжнародними гравцями – через інструменти конкуренційної політики та прозорого регулювання алгоритмів.

Розвиток національних маркетплейсів вимагає системної підтримки з боку держави, орієнтованої не лише на технології, а й на довіру, знання та ринкові умови. Поєднання фінансових, освітніх і регуляторних заходів дозволить перетворити локальні платформи на драйвери економічного зростання, цифрової інтеграції та стійкості внутрішнього ринку України.

Формування сталого, конкурентоспроможного й інклюзивного ринку цифрових платформ в Україні вимагає комплексного стратегічного підходу. Узагальнюючи вищесказане, з огляду на досвід країн ЄС, національні ініціативи та виявлені бар'єри, доцільно окреслити три ключові напрями реформування:

1. Адаптація регуляторного досвіду ЄС з урахуванням української специфіки:

- імплементація принципів DSA та DMA шляхом розробки окремого законодавства, що визнає цифрові платформи як специфічну форму організації економічної діяльності;

- запровадження визначення гіг-працівника у трудовому законодавстві з гарантованим мінімумом соціального захисту та доступом до інструментів вирішення спорів;

- формування поетапної системи регулювання, починаючи з найбільших гравців ринку (аналог “gatekeepers”), без надмірного адміністративного тиску на стартапи та МСБ;

- створення або уповноваження органу цифрового нагляду, який виконуватиме функції моніторингу алгоритмічної прозорості, захисту даних, забезпечення конкуренції та прав користувачів.

2. Реформа податкової політики у сфері цифрової економіки:

- удосконалення «податку на Google» – розширення сфери дії ПДВ на всі типи електронних послуг та посилення адміністрування через цифровий реєстр нерезидентів;

- запровадження спеціального цифрового податку для великих платформ, які генерують значну економічну активність без юридичної присутності в Україні (аналог Digital Services Tax у ЄС);

- створення окремого податкового режиму для гіг-працівників і фрілансерів, що працюють через платформи – з автоматичним декларуванням та сплатою внесків через платформи (функція податкового агента);

- врахування балансу між фіскальними цілями та стимулюванням інновацій – спрощення оподаткування для стартапів на ранніх стадіях і податкові пільги для учасників цифрових кластерів.

3. Підтримка розвитку локальних маркетплейсів:

- фінансування українських платформ через державні та міжнародні інструменти: грантові програми, пільгове кредитування, венчурні фонди з державною участю;

- інтеграція локальних платформ до екосистеми державних сервісів: спрощений доступ до е-послуг, відкритих даних, державної ідентифікації (Дія ID);

- запровадження системи інкубаторів, хабів та регіональних кластерів, які спеціалізуються на розвитку платформних сервісів у різних галузях – торгівля, логістика, агросфера, послуги, креативна економіка;

– застосування політик «цифрового протекціонізму» в межах чинного права – захист прав локальних платформ у взаємодії з глобальними гравцями, сприяння видимості українських сервісів на пошукових та рекламних майданчиках.

Таким чином, для України критично важливо не лише слідувати за практиками ЄС, а формувати власну модель цифрового розвитку, яка враховує локальні виклики, потреби малого бізнесу та потреби громадян. Баланс між регуляцією, фіскальною справедливістю та підтримкою інновацій – це основа для створення сильної, інклюзивної цифрової економіки майбутнього.

Висновки. Цифрові платформи та маркетплейси вже сьогодні істотно впливають на структуру ринку праці, динаміку малого й середнього бізнесу, міжнародну торгівлю та моделі споживання. Вони генерують значну додану вартість, створюють нові канали економічної взаємодії та знижують бар'єри для входу в ринок. Успішний досвід країн ЄС засвідчує, що впровадження прозорих регуляторних механізмів (зокрема DSA, DMA, Digital Decade) дозволяє збалансувати інтереси держави, бізнесу і громадян, забезпечуючи динамічний розвиток цифрової економіки при збереженні справедливої конкуренції та соціальної справедливості.

Для України ключовими напрямками мають стати: адаптація європейських норм до локального контексту, удосконалення системи оподаткування цифрових послуг, розвиток цифрової інфраструктури та грамотності, а також створення стимулюючого середовища для локальних цифрових ініціатив. Важливим викликом є також протидія домінуванню глобальних гравців, яке може перешкоджати формуванню самодостатнього цифрового ринку.

Таким чином, Україна має можливість для формування власної моделі цифрового розвитку: відкритої, інклюзивної, інноваційної. Комплексний підхід, що поєднує регуляторні, фіскальні, освітні та інституційні механізми, дозволить не лише адаптувати найкращі європейські практики, а й стати прикладом успішної цифрової трансформації для інших країн.

Список використаних джерел

1. Бобро Н. С. Цифрова платформа як сучасна організаційна інновація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 63–66.
2. Regulation (EU) 2022/1925 of The European Parliament and of The Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act) *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R1925> (Last accessed: 07.04.2025).
3. Ніколаєнко І. В., Іванова О. І. Класифікація маркетплейсів за характерними ознаками. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 2. С. 40–45.
4. Топалова І. А. Трансформація сучасних бізнес-процесів на основі запровадження цифрових платформ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 4. С. 39–45.
5. Тимофієва Н. К., Павленко Н. Є., Шевченко С. А. Способи класифікації цифрових платформ. *Control systems & computers*. 2024. № 2. С. 10–20.
6. Боденчук Л. Б., Ліганенко І. В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 1 (7). С. 4–13. DOI: <https://doi.org/32750/2021-0101>
7. Атаманюк Р. Ф. Розвиток цифрової екосистеми ринку праці. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4 (96). С. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.16>
8. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. *European Commission* URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en (Last accessed: 07.04.2025).
9. State of the Digital Decade 2024. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0260> (Last accessed: 07.04.2025).
10. Muhammad I., Xiangyang L., Rongyu W., Shah S., Yun Z. and Muhammad J. K. The Influence of Digital Economy and Society Index

on Sustainable Development Indicators: The Case of European Union. *Sustainability*. 2022. № 14 (18). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11130?utm> (Last accessed: 07.04.2025).

11. Regulation (EU) 2022/2065 of The European Parliament and of The Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2065> (Last accessed: 07.04.2025).

12. The Digital Services Act. *European Commission* URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en (Last accessed: 07.04.2025).

13. A Europe fit for the digital age. *European Commission* URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en (Last accessed: 07.04.2025).

14. Directive (EU) 2024/2831 of The European Parliament and of The Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. *European Union*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202402831 (Last accessed: 07.04.2025).

15. About Startup Nations Standard. *Startup Nations Standard* URL: <https://startupnationsstandard.eu/index.html> (Last accessed: 07.04.2025).

16. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу». *Верховна Рада України* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 07.04.2025).

17. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо скасування оподаткування доходів, отриманих нерезидентами у вигляді виплати за виробництво та/або розповсюдження реклами, та удосконалення порядку оподаткування податком на додану вартість операцій з постачання нерезидентами електронних послуг фізичним особам». *Верховна Рада України*

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1525-20#Text> (дата звернення: 07.04.2025).

18. Дослідження цифрової грамотності в Україні 2023. *Дія. Освіта*. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

ДАШКО Ірина Миколаївна,

д.е.н., професор, професор кафедри
управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

МАЛТИЗ Вікторія Віталіївна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3863-6456>

ЛОСЄВА Еля Сергіївна,

здобувачка ОР «бакалавр», спеціальність 051 економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9152-8933>

1.3. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПОГЛЯД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Вступ. У сучасному світі управління персоналом зазнає значних змін, спрямованих на підвищення рівня людяності, толе-

рантності та взаємоповаги в професійному середовищі. Людиноцентричний погляд в управлінні персоналом базується на принципах рівності, інклюзивності та соціальної відповідальності, що є основою європейського підходу до HR-менеджменту. Україна, рухаючись у напрямку євроінтеграції, має можливість адаптувати передові європейські практики управління персоналом для створення ефективного, толерантного та соціально відповідального бізнес-середовища. Вивчення цих підходів є надзвичайно важливим для майбутніх фахівців у сфері HR, оскільки дозволяє не лише розширити професійні горизонти, а й сприяти позитивним змінам у корпоративній культурі українських підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Дослідження людиноцентричного підходу в управлінні персоналом в Україні та Європі проводилися різними науковцями та установами:

- М. І. Григор'єва досліджувала європейські, американські та японські моделі управління персоналом, розглядаючи можливості їх застосування на українських підприємствах [8];
- А. В. Череп, В. Г. Воронкова, О. Г. Череп та Ю. В. Калюжна вивчали гуманістичний та крос-культурний підходи до управління організацією як чинники розвитку людинократії [11];
- К. О. Пух досліджувала закордонний досвід управління персоналом та можливості його застосування на українських підприємствах [4];
- Р. Оксентюк та Б. Оксентюк проаналізували особливості управління персоналом у США, Японії та Західній Європі, пропонуєчи впровадження системного підходу до людського фактора на українських підприємствах [3].

Ці дослідження сприяють глибшому розумінню впровадження людиноцентричних практик в управлінні персоналом та подолання вікової дискримінації в Україні.

Сучасний світ змінюється в шаленому темпі, і система управління людськими ресурсами має трансформуватися відповідно до нових викликів. Саме тому вивчення європейського людиноцентричного

підходу до управління персоналом є важливим для майбутніх HR-фахівців та й взагалі для будь якого спеціаліста своєї справи.

У країнах Європи стратегія управління персоналом давно змістилася в бік гуманізації трудових відносин. Основними принципами є:

1) гнучкі умови праці – багато компаній запроваджують віддалену або гібридну роботу, скорочений робочий тиждень і індивідуальні графіки;

2) інвестування в розвиток працівників – європейські компанії активно підтримують навчання та професійний розвиток, компенсують витрати на курси, тренінги та стажування;

3) створення інклюзивного робочого середовища – дотримання принципів рівності та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників;

4) психологічний комфорт і благополуччя. Програми ментального здоров'я, корпоративна соціальна відповідальність та заходи, спрямовані на зниження рівня стресу на роботі.

Сьогодні, коли Україна переживає політичні та соціальні виклики, багато людей шукають можливості для перезавантаження своєї кар'єри, тому можна помітити прояви ейджизму в управлінні персоналом. Так, кандидати 45+ і 50+ зіштовхуються зі стереотипами про їхню нібито низьку активність або небажанням адаптуватися до нововведень. Ейджизм – це одна з найпоширеніших форм дискримінації, яка впливає як на молодих фахівців, так і на досвідчених працівників. У країнах Європейського Союзу активно впроваджуються політики та програми боротьби з віковою дискримінацією [1].

Однією з актуальних проблем сучасного ринку праці в Україні є ейджизм – дискримінація працівників за віком, хоча й ейджизм в Україні заборонений на законодавчому рівні, а з 2022 року до закону додалася ще й норма, яка дозволяє штрафувати роботодавців за порушення цих правил. Ейджизм може призвести до погіршення фізичного та психічного здоров'я, соціальної ізоляції та передчасної смерті. В Україні часто стикаються з труднощами як молоді фахівці, яким бракує досвіду, так і старші працівники, яких можуть вважати менш адаптивними до нових технологій (рис. 1).

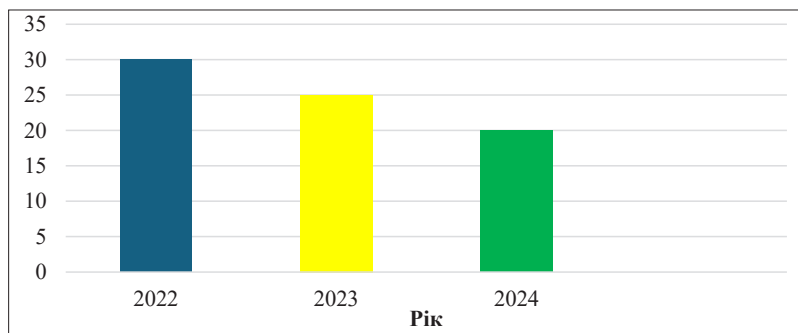


Рис. 1. Статистика ейджизму в Україні за 2022–2024 роки

Джерело: складено авторами

На рис. 1 відображено відсоток працівників в Україні, які стикалися з віковою дискримінацією під час пошуку роботи або працевлаштування.

Опитування 2022 року показало, що кожен третій працівник віком від 40 років стикався з труднощами при пошуку роботи, у 2023 році цей показник знизився до 25 %, у 2024 році кількість випадків вікової дискримінації скоротилася до 20 %.

Це свідчить про поступове зменшення рівня ейджизму в Україні, що може бути пов'язане із соціальними ініціативами, змінами у законодавстві та підвищенням обізнаності роботодавців щодо важливості рівного ставлення до працівників різного віку.

Водночас, за іншими дослідженнями, близько 20 % кандидатів відчували на собі прояви ейджизму. Опитування було проведено серед 2016 респондентів віком від 18 років з різних областей України. Серед рекомендованих рішень подолання ейджизму – перекваліфікація працівників, програми для залучення молодих фахівців і розвиток адаптаційних програм для старших працівників [5].

Нещодавнє опитування показало, що 19 % українців стикаються з проблемою вікової дискримінації при пошуку роботи. Зокрема, рекрутери та роботодавці часто не готові співпрацювати з кандидатами старшими за 40 років.

Опитування проводилося у 24 областях України, включаючи місто Київ, і виявило низку проблем на ринку праці:

- мобілізація працівників (73 %);
- дефіцит кадрів (53 %);
- відтік кваліфікованих кадрів за кордон (48 %);
- тінізацію економічних відносин (26 %);
- диспропорції в зарплатних очікуваннях кандидатів і фінансових можливостях бізнесу (22 %) [5].

Щодо розв’язання цих проблем, респонденти висловили кілька рекомендацій:

- перекваліфікація співробітників і перерозподіл обов’язків у трудовому колективі (54 %);
- розвиток програм залучення молодих фахівців і заохочення повернення громадян України з-за кордону (52 %);
- розвиток програм навчання та адаптації для працівників старшого віку і пристосування робочих місць для працівників з інвалідністю (53 %);
- автоматизація процесів виробництва (22 %).

Лише 15 % респондентів підтримують ідею залучення жінок на чоловічі професії, і всього 6,6 % схвалюють залучення робочої сили з-за кордону [5].

Ці дані свідчать про необхідність впровадження людиноцентричного підходу в управлінні персоналом, що забезпечить рівні можливості для всіх вікових категорій та сприятиме створенню інклюзивного робочого середовища.

Впровадження людиноцентричного підходу передбачає створення рівних можливостей для всіх вікових категорій, підвищення інклюзивності робочого середовища та реалізацію програм наставництва, які сприятимуть обміну досвідом між поколіннями.

Окрім ейджизму, український ринок праці стикається з іншими викликами, що впливають на ефективність людиноцентричного управління персоналом:

1. Масова міграція та дефіцит кадрів. Війна та економічні труднощі спричинили значний відтік кваліфікованих працівників за кордон, що ускладнює пошук професіоналів.

2. Невідповідність освіти вимогам бізнесу. Сучасні освітні програми не завжди відповідають потребам ринку, що створює розрив між знаннями випускників і практичними навичками, необхідними для роботи.

3. Низький рівень зарплат і економічна нестабільність. Інфляція та нестабільна ситуація в країні знижують купівельну спроможність працівників і їхню мотивацію до довгострокового працевлаштування.

4. Тіньова зайнятість і нестабільні умови праці. Багато працівників змушені працювати без офіційного оформлення, що позбавляє їх соціальних гарантій та стабільності.

5. Проблеми психологічного здоров'я. Високий рівень стресу, емоційне вигорання та невизначеність у майбутньому негативно впливають на продуктивність і задоволеність працівників.

Для порівняння, найкращі практики боротьби з ейджизмом у Європейському Союзі представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Найкращі практики боротьби з ейджизмом
у Європейському Союзі**

Практика	Опис
Законодавче регулювання	Європейські директиви забороняють вікову дискримінацію на робочому місці. Держави-члени ЄС зобов'язані впроваджувати відповідні закони.
Програми наставництва	Досвідчені співробітники передають знання молодим фахівцям, що сприяє подоланню упереджень та взаємному навчанню.
Корпоративні політики рівних можливостей	Компанії впроваджують програми розвитку, адаптації та перепідготовки для працівників усіх вікових груп.
Кампанії з підвищення обізнаності	Організуються інформаційні кампанії, що змінюють суспільне сприйняття працівників різних поколінь.

Джерело: розроблено на основі [1]

Для подолання цих викликів необхідно запроваджувати системні зміни:

1. Подолання міграційного відтоку. Запровадження державних програм повернення кадрів, створення конкурентних умов праці та підвищення зарплат.

2. Реформа освіти. Співпраця навчальних закладів із бізнесом для адаптації освітніх програм до потреб ринку.

3. Підвищення рівня зарплат. Залучення інвестицій, розвиток економіки та створення привабливих умов для висококваліфікованих спеціалістів.

4. Легалізація зайнятості. Заохочення роботодавців до офіційного оформлення працівників шляхом податкових пільг та спрощення реєстраційних процедур.

5. Психологічна підтримка працівників. Запровадження корпоративних програм психологічного добробуту та підтримки ментального здоров'я.

Врахування цих факторів є ключовим для впровадження ефективних людиноцентричних стратегій управління персоналом в Україні.

Можна говорити, що український ринок праці зараз переживає трансформацію, зумовлену як глобальними трендами, так і внутрішніми викликами. Впровадження людиноцентричного підходу має велике значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств та створення привабливих умов праці:

1. Гнучкість і адаптація до змін. Війна та економічна нестабільність змушують бізнес швидко адаптуватися. Гнучкі умови праці можуть стати ключовим фактором утримання та залучення кваліфікованих кадрів.

2. Розвиток талантів і освіта. Українські компанії повинні інвестувати у внутрішні програми навчання, співпрацювати з вишами та підтримувати молодих фахівців.

3. Цінність корпоративної культури. Важливо створювати відкриту та довірливу атмосферу в колективах, що сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

4. Соціальна відповідальність бізнесу. Українські підприємства дедалі частіше впроваджують ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства, що позитивно впливає як на бренд роботодавця, так і на лояльність співробітників.

Впровадження практики боротьби з ейджизмом в Україні, згідно практичного досвіду Європейського Союзу (табл. 1), допоможе створити більш інклюзивне робоче середовище, де кожен працівник матиме рівні можливості для кар'єрного зростання.

Окрім боротьби з ейджизмом, європейські країни впроваджують інші людиноцентричні ініціативи у сфері управління персоналом, які включають принципи соціальної відповідальності бізнесу, впровадження гнучких умов праці, психологічну підтримку співробітників та розвиток лідерства, орієнтованого на добробут працівників.

Основні принципи управління персоналом при людино-центричному підході у ЄС наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні гуманістичні принципи управління персоналом
у Європейському Союзі**

Принцип	Опис
Інклюзивність	Забезпечення рівних можливостей незалежно від статі, раси, віку чи інвалідності.
Гнучкість робочого процесу	Впровадження дистанційної роботи, скорочених робочих тижнів та гнучкого графіку.
Збалансованість між роботою та особистим життям	Підтримка work-life balance через додаткові відпустки та соціальні пакети.
Соціальна відповідальність бізнесу	Компанії беруть участь у соціальних ініціативах та екологічних проєктах.
Психологічна підтримка	Впровадження програм ментального здоров'я для співробітників.

Джерело: розроблено на основі [7]

Отже, сучасний ринок праці диктує нові вимоги до управління персоналом, де ключовою цінністю стає людина. Людиноцентричний підхід в управлінні персоналом, який активно впроваджується в європейських країнах, набуває актуальності й для України. Він передбачає створення комфортних умов праці, розвиток персоналу, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також підвищення рівня довіри між роботодавцем і працівниками.

Людиноцентричний підхід до управління персоналом – це не просто тренд, а необхідність для сучасних організацій, які прагнуть до сталого розвитку та успіху. Впровадження принципів толерантності, рівності та поваги на робочому місці сприяє створенню сприятливого середовища, де працівники відчують себе цінними та мотивованими. Це, в свою чергу, призводить до зменшення конфліктів, підвищення продуктивності та залучення найкращих фахівців. Компанії, які інвестують у толерантність, отримують не лише позитивний імідж, але й реальні економічні вигоди.

Висновки. Таким чином, людиноцентричний підхід в управлінні персоналом є не просто трендом, а необхідністю для сталого розвитку бізнесу. Українські компанії, які впроваджуватимуть найкращі європейські практики, отримають конкурентні переваги, підвищать ефективність роботи та створять сприятливі умови для розвитку своїх працівників. Успіх будь-якої організації залежить від людей, і саме тому інвестування в людський капітал є найкращою стратегією на майбутнє.

Україна має всі можливості впровадити європейські гуманістичні HR-практики, що допоможе створити сучасний, ефективний та етичний підхід до управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. *Modern trends in science and practice : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman*

Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. Volume 2. С. 71–80. URL: <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/monoForSite6.pdf>.

2. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Формування конкурентоздатного людського капіталу в умовах глобалізаційних процесів. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 3 (31). С. 41–49. URL: <https://pvn.in.ua/index.php/10-resources/magazine/97-3-2024>.

3. Електронний архів Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя. URL: elartu.tntu.edu.ua.

4. Електронний архів Харківського національного економічного університету. URL: repository.hneu.edu.ua.

5. Ейджизм на українському ринку праці: близько 20 % людей стикалися з віковою дискримінацією. URL: https://24tv.ua/trends24/problems-rinku-pratsi-ukrayini-naskilki-poshireniyeydzhizm_n2615476?utm_source.

6. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск 31. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.

7. Макогон О. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ, 2021. URL: <https://surl.li/ldkszj>.

8. Наукова періодика Міжрегіональної Академії управління персоналом. URL: journals.maup.com.ua.

9. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131–135. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a21.pdf.

10. Dashko I. M., Mikhailichenko L. V., Cherep O. G., Oleynikova L. G. Small Business Development in the Postwar Period. *Financial strategies for innovative economic development*. № 2 (62). 2024. С. 14–19. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4218>.

11. Humanities Studies. 2024. № 21 (98). URL: humstudies.com.ua.

КОВАЛЬ Зоряна Остапівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту персоналу і адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>

1.4. МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Умови середовища функціонування українських підприємств на сучасному етапі характеризуються значним рівнем невизначеності та швидкозмінності. Знизити цей рівень, сформувані ефективні стратегії розвитку підприємства з його врахуванням, передбачити можливі зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, тощо дає змогу застосування цифрових технологій. Цифрові технології суттєво спрощують перебіг управлінських процесів, оптимізують їх, підвищують їхню ефективність. Діджиталізація усіх сфер економіки перетворюється у першочерговий напрям забезпечення успішної діяльності українських підприємств.

Створення сприятливого інформаційного простору забезпечить формування і ефективне використання стратегічних можливостей підприємств. У зв'язку з цим, процес широкого впровадження цифрових інновацій набирає значної ваги. Крім цього, формування цілісних баз даних щодо стану та змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств дасть змогу їм збирати та зберігати необхідну інформацію, робити якісні перспективний і ретроспективний аналізу своєї діяльності, вчасно ідентифікувати та оцінити стратегічні можливості свого розвитку, розробляти і обирати ефективну стратегію, планувати оптимальну виробничу програму, провадити успішні товарну та

цінову політику, а також політику розподілу та комунікації із споживачами. Таким чином, активне застосування цифрових технологій у усіх сферах діяльності підприємств сприятиме отриманню значних конкурентних переваг, зростанню показників результативності їхньої діяльності, встановленню довготривалих взаємозв'язків із споживачами.

Широке впровадження цифрових технологій у діяльність українських підприємств і, зокрема, у сферу їхнього стратегічного аналізу та планування забезпечить:

- прозорість ведення бізнесу, сплати податків, взаємин з контрагентами і органами державної влади;
- ефективність інформаційних та інноваційних процесів, що супроводжують діяльність підприємств;
- поширення технологічних інновацій, розробок і досліджень, що сприятимуть оптимізації та підвищенню ефективності виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт тощо;
- впровадження інновацій у різних сферах діяльності підприємства з метою досягнення економії ресурсів та часу, підвищення якості продукції тощо;
- надходження інвестицій у цифрові технології з метою отримання стратегічних можливостей розвитку [1–3].

Отже, аналіз можливостей застосування європейського досвіду у сфері цифрових технологій при формуванні стратегій підприємств є актуальною проблемою, що обумовлено необхідністю досліджень використання інформаційного забезпечення при формуванні та оцінюванні стратегій підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. На сучасному етапі розвитку цифрових технологій спостерігається їх широке залучення до використання у всі сфери діяльності підприємств, від етапу планування цієї діяльності до її оцінювання. Цифрові технології застосовують у виробничій, фінансовій, маркетинговій, інноваційній та інвестиційній сферах, бухгалтерському обліку, аналізі та аудиті тощо. І цьому сприяє поява інтернет-банкінгу, Digital-реклами, штучного інтелекту, автоматизації процесів,

аналітики Big Data та блокчейн-технологій, онлайн-ритейлу, спеціалізованих програмних продуктів, мобільних застосунків, хмарних обчислень та інтернету речей тощо.

Змінюється також зовнішнє середовище підприємств, зміст та інструментарій конкурентних стратегій, очікування і запити споживачів. У свою чергу, така ситуація призводить до змін у підходах до стратегічного аналізу, формування стратегічних можливостей та переваг підприємствами, вибору стратегій їхнього розвитку у складних умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз переходу українських підприємств до широкого застосування цифрових технологій та масштабів їхнього застосування і економіці дав змогу виділити такі основні стратегічні помилки, що супроводжували цей процес, а саме [3–6]:

- об’єктивний опір змінам, що потребують впровадження інноваційних моделей, зі сторони власників, керівників або персоналу підприємств;
- високий рівень витрат і відтермінована у часі віддача від інвестицій у цифрові технології та інновації;
- надання цифровим технологіям неперіоритетного, необов’язкового або фрагментарного характеру;
- впровадження цифрових технологій як форми престижу або декору, що супроводжується повним або частковим нехтуванням сучасними вимогами до необхідності їхнього застосування;
- недостатня державна підтримка (в тому числі, інформаційна) впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності українських підприємств;
- відсутність розуміння вигоди, яку отримає підприємство від впровадження цифрових технологій, та недостатній аналіз стратегічних змін зовнішнього середовища, що стрімко розвивається і потребує відповідного реагування з боку підприємств.

Як бачимо, існування зазначених умов значно ускладнює процес впровадження цифрових технологій у діяльність українських підприємств. Зміна цих умов або сприйняття їх менеджерами

підприємств потребує їхньої інформованості про результати впровадження цифрових технологій, очікувану вигоду та стратегічні можливості, які можуть покращити стан цих підприємств у перспективі, надати значні конкурентні переваги тощо.

Більшість фахівців у галузі впровадження цифрових технологій вважають, що цифрова трансформація передбачає застосування відповідної послідовності етапів. І, в першу чергу, перехід до застосування цифрових технологій має бути задекларований у формуванні стратегії розвитку підприємства. Таким чином, він буде належним чином обґрунтованим, реальним та не викликатиме зайвий опір зі сторони персоналу підприємства. Наступними етапами повинні бути вибір необхідного програмного забезпечення відповідно до потреб і специфіки діяльності підприємства та купівля відповідного обладнання. Заключним етапом є реалізація цифрової трансформації, що полягатиме у повному переході до використання цифрових технологій у діяльності підприємства, оцінка ефективності такого переходу [1–3; 7–9].

Важливо, що і сама стратегія підприємств в умовах цифрової трансформації також зазнає суттєвих змін, що пов'язано з тим, що змінюються методи та інструменти, за допомогою яких підприємства плануватимуть свій розвиток і зростання. Складовими такої стратегії будуть:

- визначення цілей, реалізація яких передбачає застосування цифрових технологій, активну інноваційну діяльність, застосування технічних інновацій при виробництві продукції і наданні послуг тощо;
- визначення потреби у необхідних цифрових технологіях як невід'ємної частини ресурсів підприємства, їх придбання та комплексне поетапне впровадження у різні сфери його діяльності;
- формування інноваційної культури підприємства, що передбачає заохочення творчої ініціативи, стимулювання розвитку та інновацій;
- дослідження ринків збуту, очікувань споживачів та характеристик їхнього попиту, стратегій конкурентів з допомогою

цифрових технологій і відповідно до результатів цих досліджень формування конкурентних переваг;

- широке впровадження заходів з подолання опору змінам та адаптації персоналу до змін, що супроводжують впровадження і застосування цифрових технологій у діяльність підприємства;
- формування стратегічного комплексного плану розроблення, закупівлі відповідного обладнання та впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства;
- оцінювання очікуваного рівня ефекту від впровадження цифрових технологій, аналіз ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства.

Як бачимо, цифрова трансформація вимагає, окрім впровадження цифрових технологій, ще й суттєві зміни в організаційній культурі, системі розвитку та мотивування працівників, особливостях ведення окремих напрямів діяльності, виборі інструментарію і методів аналізу показників, в тому числі стратегічних, та бази даних для цього аналізу. Проте, найважливішим фактором успішної цифрової трансформації є підтримка інновації на всіх рівнях управління підприємством та створення інноваційної культури загалом, що постійно спрямовуватиме підприємство до оновлення та модернізації моделі відповідно до вимог середовища.

Цифрова трансформація підприємства може також передбачати залучення відповідних спеціалістів та навчання персоналу працювати за допомогою цифрових технологій, створення проектних груп, які займатимуться вивченням питань цифрової трансформації та забезпечення кібербезпеки підприємства. У цифрову епоху питання кібербезпеки набуває першочергового значення і вимагає постійної уваги [9–11].

Широке застосування цифрових технологій призвело до змін у можливостях підприємств конкурувати. Підприємства впроваджують цифрові тренди, пристосовуються до нових обставин, формуючи їх та створюючи нові стратегічні можливості для свого зростання. Відповідно, виникають нові ринки та продукти, підвищується гнучкість бізнес-моделей та зростає кількість стратегічних

можливостей, що сприяє ще інтенсивнішому впровадженню інновацій. У зв'язку з цим, активне впровадження цифрових технологій підприємствами дає змогу не тільки досягти ними значних конкурентних переваг, забезпечити собі довготерміновий розвиток та надійні і ефективні взаємозв'язки із споживачами, але й стає одним з основних факторів і стрімкого розвитку та ще більшого поширення цифрових технологій. Завдяки цьому фактору, підприємства не тільки пристосовуються до сучасних вимог функціонування у епосі цифрових технологій, а, створюючи стійкий попит на них, мають змогу впливати на їхню розробку, розвиток і поширення [9; 11].

Європейський досвід застосування цифрових технологій свідчить, що цифрові інструменти, зокрема, штучний інтелект, дають змогу підприємствам здійснювати стратегічний аналіз ринку, прогнозувати споживчий попит та зміну його характеристик, оцінювати стратегії конкурентів та оптимізувати виробничі процеси [9–10]. Такі дослідження не потребують значних витрат часу та наявності значної кількості відповідних аналітиків, а також витрат коштів на оплату таких досліджень. Штучний інтелект завдяки доступу до великих баз даних сприяє виявленню тенденцій та створення прогнозів зміни факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, що сприяє підвищенню рівня об'єктивності та реальності стратегічних показників. Крім того, він дає змогу оцінити можливі ризики і підвищити ефективність управління виробництвом, відносинами із споживачами, фінансами, інвестиціями, ланцюгами постачання тощо.

Значні переваги надає підприємствам застосування хмарних технологій, що створюють миттєвий доступ до потрібних для аналізу даних у режимі реального часу. Особливо важливим це є для підприємств, що працюють на міжнародному рівні.

Ознайомлення з європейським досвідом цифрової трансформації дає змогу також стверджувати, що широке використання цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу підприємств, рівня ефективності управлінських процесів, оптимізації бізнес-процесів тощо [4; 10–11].

Важливою перевагою застосування цифрових технологій у сфері праці є зменшення обсягів монотонної роботи і економія часу для більш стратегічних ініціатив, здобуття творчого досвіду. Автоматизовані системи дають змогу покращити ефективність обслуговування споживачів, зменшити тривалість опрацювання запитів тощо.

Таким чином, завдяки цифровим технологіям підприємства отримали можливість зберігати, здійснювати аналізі опрацьовувати значні обсяги інформації без використання в локальних серверів, що дещо знижує витрати на спрощує роботу з базами даних. Аналіз великих обсягів даних дає змогу підприємствам бути завжди орієнтоватись у зміні як ринкових тенденцій, так і внутрішніх операцій.

Big Data спрощує процес формування нових стратегії, які базуються на точних даних і оперативних прогнозах, що сприяє підвищенню рівня їх конкурентоздатності та ефективності [11].

Аналіз переваг та можливостей застосування закордонного досвіду використання цифрових технологій можна стверджувати, що процес цифрової трансформації українських підприємств стає все більш необхідним. В першу чергу, це дасть змогу підвищити їхню конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародних ринках. Без застосування цифрових технологій підприємству складно не тільки конкурувати, але й реагувати на турбулентність зовнішнього середовища. Важливою у цьому плані є наявність цифрових стратегічних партнерств, які дають змогу українським підприємствам мати доступ до нових технологій і інновацій, що створює можливість швидко реагувати на непередбачувані зміни, адаптуватись до очікувань споживачів.

Проте, варто зазначити і недоліки впровадження цифрових технологій, які можна пояснити їх високою вартістю та об'єктивною потребою у навчанні персоналу. Ці недоліки мають особливе значення для малих і середніх підприємств, зважаючи на їхню обмеженість у ресурсах. Проте, оскільки цифрова трансформація вже є незворотнім процесом, ці підприємства можуть здійснювати її

поетапно, що дасть змогу акумулювати ресурси на першочергових напрямках [8–11].

Закордонний досвід також свідчить, що впровадження і застосування цифрових технологій потребує залучення відповідних спеціалістів, заохочення творчої ініціативи, вміння вишукувати нові можливості та реалізовувати їх, оцінювати ризики. Зростає потреба у спеціалістах з кібербезпеки. Підприємства повинні приділяти належну увагу захисту своїх баз даних та систем.

Висновки. Швидкий розвиток цифрових технологій поряд із всезростаючою турбулентністю зовнішнього середовища можна сприймати як потенційну можливість для українських підприємств підвищити свою діяльність, так і серйозний виклик, який містить значні ризики та пов'язаний з високими витратами. Проте, дослідження європейського досвіду дає змогу зробити висновок про значні переваги, які отримали підприємства обравши шлях цифрової трансформації.

Цифрова трансформація підприємств повинна розпочинатися із трансформації їхніх стратегій. Закладення у стратегію напрямку на перехід до широкого застосування цифрових технологій передбачає суттєву зміну деяких її складових. Зокрема, перша і основна складова, що полягає у визначенні цілей, повинна орієнтувати підприємство на активне застосування цифрових технологій, здійснення інноваційної діяльності, освоєння нових ринків збуту і підвищення фінансових результатів своєї діяльності за рахунок використання технічних інновацій при виробництві та реалізації продукції і наданні послуг тощо.

Особливо важливою є складова, що полягає у визначенні потреби підприємства у необхідних цифрових технологіях, планування термінів їх придбання, комплексне впровадження у різні сфери його діяльності згідно стратегічного плану.

Цифрова трансформація українських підприємств потребує формування відповідної інноваційної культури. У зв'язку з цим, актуальності набуває постійне стимулювання творчої ініціативи, розвитку персоналу, що передбачає підготовку відповідних спеціалістів та їх адаптацію до змін, що передбачені стратегією.

Застосування цифрових технологій сприяє отриманню підприємствами конкурентних переваг, що стає можливим завдяки більш оперативним і точним дослідженням ринку, вивченню стратегій конкурентів і особливостей споживчого попиту.

Необхідною складовою стратегії, у яку закладено напрям на цифрову трансформацію підприємства є формування стратегічного комплексного плану розроблення або закупівлі відповідного обладнання, впровадження та використання цифрових технологій у діяльність підприємства. Проте, ця складова стратегії повинна доповнюватися складовою, що передбачає аналіз очікуваного рівня ефекту від впровадження цифрових технологій та оцінку ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства.

Наскрізним елементом успішної стратегії цифрової трансформації все ж має стати підтримка інновації на усіх етапах її впровадження і реалізації усіма рівнями управління підприємством, формування інноваційної культури підприємства. Результати оцінки особливостей європейського досвіду дасть змогу українським підприємствам, які змушені функціонувати розвиватися у складних умовах війни, отримати значні стратегічні можливості та здобути конкурентні переваги завдяки застосування цифрових технологій у своїй діяльності.

Список використаних джерел

1. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transformsstrategy.aspx> (Last accessed: 25.04. 2025).
2. Kaletnik G., Lutkovska S. Innovative Environmental Strategy for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. № 9. P. 89–98.
3. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–29.
4. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток*

економіки. 2024. 4 (51). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084> (дата звернення: 25.04. 2025).

5. Sysoieva I., Pohrishchuk B., Pukas A., Tsikhanovska O., Vatslavskiy O., Sydorovych O. Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions. *13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2023. P. 191–195.

6. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.

7. Аліарова А. В. Концептуальні засади проектування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17>.

8. Длугопольська Т., Гук Ю. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.

9. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетиніна Л. В., Касьяненко Ю. А. Digital HR – Майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. Т. 1 (504). С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.

10. Fu F. Digital transformation: A reflection from HRM perspective. *Mental Health & Human Resilience International Journal*. 2022. Vol. 6. № 1. DOI: <https://doi.org/10.23880/mhrij16000167>.

11. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Запоріжжя, 20 жовтня 2023 р.) / за ред.: А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огреніч, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 412 с.

ОЛЕЙНІКОВА Людмила Григорівна,

д.е.н., старший науковий співробітник,
ДННУ «Академія фінансового управління»,
м. Київ, Україна

ODCID: <https://orcid.org/0000-0001-8204-4434>

ЧЕРЕП Олександр Григорович,

д.е.н., професор, професор кафедри
управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

ПРОСКУРА Олексій Дмитрович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

1.5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Вступ. Цифровізація у сфері публічних фінансів – це процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управління фінансовими потоками держави, що включає планування, розподіл, використання та контроль за бюджетними ресурсами. Така трансформація охоплює як внутрішні процеси органів державної влади, так і взаємодію з громадянами, підприємствами та міжнародними структурами.

Закордонні та вітчизняні науковці досліджували процеси діджиталізації, а саме: Barocas S., Selbst A. [1], Courtland R. [2], Lenormand M, Ramasco J. [3], Li X, Zhang C., Li W, Ricard R., Meng Q., Zhang W. [4], Mitchell R. L. [5], Pope D., Sydnor J. [6], Череп А. В., Воронкова В. Г., Олейнікова Л. Г., Череп О. Г. [7], Череп А. В., Огренич Ю. О., Олейнікова Л. Г., Василенко Д. О. [8],

Череп О. Г., Олейнікова Л. Г., Бехтер Л. А., Веремеєнко О. О. [9], Чмерук Г. Г. [10]. Але не вирішеними залишаються проблемні питання щодо цифровізації бюджетної системи в європейських країнах. Тож, вважаємо, що дослідження теоретичних питань щодо цифровізації бюджетної системи є необхідною і своєчасною.

Виклад основних результатів дослідження. Сутність цифровізації в бюджетній сфері полягає не лише у переході від паперових носіїв до електронних систем, а у створенні нової моделі функціонування державного фінансового апарату, яка є прозорішою, гнучкішою, доступнішою та здатною забезпечити вищу ефективність використання бюджетних коштів. Цифрові рішення дають змогу не лише автоматизувати облік і звітність, але й здійснювати аналіз та прогнозування у режимі реального часу.

Однією з ключових особливостей цифровізації є інтеграція фінансових процесів в єдину інформаційну систему, що забезпечує комплексну аналітику та унеможливорює дублювання або маніпуляцію даними. Це суттєво знижує ризики корупції, підвищує довіру суспільства до державних інституцій та дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Значення цифровізації у сфері публічних фінансів важко переоцінити. По-перше, це інструмент підвищення прозорості. Громадськість отримує можливість відслідковувати видатки бюджету, що стимулює підзвітність чиновників. По-друге, цифрові технології сприяють більш ефективному адмініструванню податків і зборів, зменшуючи адміністративне навантаження як на державу, так і на платників. По-третє, цифровізація дозволяє поліпшити моніторинг виконання бюджету, виявляти неефективні витрати та оптимізувати розподіл ресурсів.

У світовій практиці дедалі більше країн визнають цифровізацію як стратегічний напрям розвитку бюджетної системи. Європейський Союз впроваджує спеціальні програми цифрової трансформації, спрямовані на модернізацію публічних послуг, забезпечення кібербезпеки, відкриття даних та електронну участь

громадян у прийнятті фінансових рішень. Такий підхід не лише оптимізує управлінські процеси, але й сприяє сталому розвитку економіки та зміцненню демократичних інститутів.

Таким чином, цифровізація у сфері публічних фінансів виступає важливою передумовою формування сучасної, ефективної, прозорої та відкритої бюджетної системи. Її впровадження дозволяє державам адаптуватися до викликів глобалізації, технічного прогресу та підвищити якість надання фінансових послуг населенню.

Управління бюджетним процесом охоплює низку послідовних етапів: планування, затвердження, виконання бюджету, моніторинг, аудит і звітування. На кожному з цих етапів цифрові технології можуть відігравати ключову роль, забезпечуючи автоматизацію, точність та відкритість процесів.

Сучасні цифрові рішення, що використовуються у сфері публічних фінансів, поділяються на кілька категорій:

Інформаційні системи управління бюджетом (FMIS – Financial Management Information Systems). Це комплексні платформи, що дозволяють здійснювати електронне формування, затвердження і виконання бюджету [11]. Вони інтегрують дані з різних відомств, сприяють централізації управління фінансами та знижують ризик помилок.

Системи електронного документообігу та цифрового підпису. Такі системи спрощують обмін документами між органами влади, прискорюють ухвалення рішень, підвищують безпеку даних і зменшують витрати на паперове адміністрування.

Портали відкритих бюджетних даних. Ці ресурси дозволяють громадськості, журналістам і науковцям отримувати актуальну інформацію про доходи, витрати та боргові зобов'язання держави. Такі інструменти стимулюють контроль за владою та підвищують рівень участі громадян.

Цифрові аналітичні платформи та бізнес-аналітика (BI). Аналітичні інструменти дозволяють не лише аналізувати виконання бюджету, а й будувати прогнози, виявляти неефективні видатки,

планувати фінансування програм з урахуванням макроекономічних чинників [12].

Окрему роль відіграє автоматизація процесу закупівель, наприклад через системи електронних публічних закупівель (типу ProZorro в Україні), які сприяють прозорому використанню бюджетних коштів [13].

Крім того, стрімко розвиваються технології штучного інтелекту та блокчейну. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту здатні виявляти потенційні фінансові зловживання або шахрайські дії ще до їхнього здійснення. Блокчейн-технології, своєю чергою, можуть гарантувати незмінність записів у бюджетних реєстрах, що особливо важливо для аудиту та довіри громадськості.

Таким чином, цифрові технології не лише трансформують технічні аспекти бюджетного процесу, а й формують нову модель взаємодії держави з громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. Вони створюють підґрунтя для прозорості, ефективної та адаптивної фінансової системи, яка здатна реагувати на сучасні виклики та підтримувати сталість розвитку.

Процес цифровізації бюджетної системи в Європейському Союзі має чітке нормативно-правове підґрунтя, що забезпечує узгодженість політик країн-членів, фінансову стабільність, прозорість управління та захист даних. В основі цієї системи лежить поєднання стратегічних документів ЄС, директив, регламентів, а також національного законодавства країн-членів, адаптованого до єдиних цифрових стандартів.

Одним із ключових документів, що визначає стратегічні напрямки цифрової трансформації, є Програма цифрової Європи (Digital Europe Programme), ухвалена на період 2021–2027 рр. Вона передбачає значні інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури, створення міждержавних платформ, зокрема для фінансового управління, а також впровадження цифрових рішень у сфері публічного адміністрування [14].

Ще одним важливим кроком стало ухвалення Декларації про європейський цифровий уряд (Tallinn Declaration on eGovernment,

2017), яка передбачає створення безпечних, доступних та прозорих електронних послуг, зокрема у сфері управління публічними фінансами. У цій декларації підкреслюється необхідність створення єдиних стандартів обміну фінансовими даними та застосування принципу «одного разу» (once-only principle), що знижує адміністративне навантаження на громадян і бізнес [15].

На рівні конкретних регламентів і директив ЄС особливу роль відіграють:

Регламент Європейського парламенту eIDAS, який встановлює правила електронної ідентифікації, електронного підпису, печаток і довірчих послуг – усе це є основою для безпечної цифрової взаємодії в бюджетній сфері;

Директива про відкриті дані та повторне використання публічної інформації, яка стимулює створення відкритих порталів бюджету;

Загальний регламент із захисту персональних даних (GDPR), що регламентує обробку персональних фінансових даних у цифрових системах [16].

Країни-члени ЄС розробляють також власні законодавчі акти, які адаптують європейські стандарти до національного контексту. Наприклад, Німеччина ухвалила «Закон про електронне урядування» (EGovG), який передбачає цифрову трансформацію бюджетного управління, а Естонія розвинула систему електронного уряду, яка визнана однією з найефективніших у світі [17].

Таким чином, законодавче та нормативне забезпечення цифровізації в ЄС – це системний і комплексний процес, що включає як спільні європейські рамки, так і національні ініціативи. Така модель сприяє ефективному управлінню бюджетними ресурсами, підвищує довіру до державних фінансів і створює умови для цифрової інтеграції країн ЄС.

Висновки. Цифровізація бюджетної системи є важливим чинником модернізації управління державними фінансами та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. У сучасному світі інформаційні технології забезпечують нові можливості

для прозорості, відкритості та підзвітності фінансових процесів. Завдяки цифровим рішенням вдасться знизити корупційні ризики, підвищити якість фінансового контролю та забезпечити швидкий доступ до актуальних даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Європейський досвід переконливо демонструє, що цифрова трансформація бюджетної системи не обмежується автоматизацією процесів, а передбачає створення єдиної цифрової екосистеми публічних фінансів. Інтегровані цифрові платформи, електронні закупівлі, відкриті бюджетні дані, сучасні аналітичні інструменти та системи прогнозування стали стандартом у багатьох країнах ЄС.

Список використаних джерел

1. Barocas S., Selbst A. Big Data's Disparate Impact. *California Law Review*. 2016. 104. P. 671–732. URL: <https://ssrn.com/abstract=2477899> (Last accessed: 10.04.2025).
2. Courtland R. Bias detectives: the researches striving to make algorithms fair. *Nature*. 2018. P. 357–360. URL: <https://www.nature.com/articles/d41586-018-05469-3> (Last accessed: 10.04.2025).
3. Lenormand M., Ramasco J. J. Towards a better understanding of cities using mobility data. *Built Environ.* 2016. 42. P. 356–364. URL: https://www.researchgate.net/publication/308861138_Towards_a_Better_Understanding_of_Cities_Using_Mobility_Data (Last accessed: 10.04.2025).
4. Li X, Zhang C., Li W., Ricard R., Meng Q., Zhang W. Assessing streetlevel urban greenery using Google Street View and a modified green view index. *Urban For Urban Green*. 2015. 14. P. 675–685. URL: https://senseable.mit.edu/treepedia/treepedia_publication.pd (Last accessed: 10.04.2025).
5. Mitchell R. L. 8 big trends in big data analytics. URL: <https://www.computerworld.com/article/2690856/8-big-trends-in-big-data-analytics.html> (Last accessed: 10.04.2025).
6. Pope D., Sydnor J. Implementing Anti-Discrimination Policies in Statistical Profiling Models. *American Economic Journal: Economic*

Policy. 2011. Vol 3. P. 206–301. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.3.3.206> (Last accessed: 10.04.2025).

7. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г Концепція блокчейн-економіки як економіки нового типу в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. С. 54–61. URL: https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono2022_dev_008.pdf (дата звернення: 10.04.2025).*

8. Череп А. В., Огренич Ю. О., Олейнікова Л. Г., Василенко Д. О. Фінансовий ринок України в умовах цифровізації економіки: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Реалізація європейського вектору розвитку економіки держави шляхом цифровізації : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2024. С. 252–263. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24078> (дата звернення: 10.04.2025).*

9. Череп О. Г., Олейнікова Л. Г., Бехтер Л. А., Веремєєнко О. О. Цифровізація економіки в Україні та Європі: поточний стан, проблеми та обмеження. *Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2024. С. 86–97. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081> (дата звернення: 10.04.2025).*

10. Чмерук Г. Г. Цифровізація – тренд світового розвитку, який визначає розвиток економіки і суспільства. *Економічний прос-тір*. 2020. № 153. С. 18–22. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/444> (дата звернення: 10.04.2025).

11. The Digital Services Act: Censorship Risks for Europe. The Institute of International & European Affairs. December 18th 2024. URL: https://www.iiea.com/digital?gad_source=1&gbraid=0AAA AAD30q8CIFzQDFxvZ27jdQhAMRqDJd&gclid=EAIaIQobChMI

77w68PzjAMVdIWRBR2q-yMNEAAYASAAEgIrkvD_BwE (Last accessed: 10.04.2025).

12. Інформаційно-аналітична система: Прозорий бюджет. Є-data – платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів. URL: <https://edata.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).

13. Офіційний учасник системи державних закупівель PROZORRO. URL: <https://zakupivli.pro/#::~:~:text=Prozorro> (дата звернення: 10.04.2025).

14. Profit and loss statement. 1 January to 31 December 2023. URL: <https://annualreport2023.hansel.fi/finances/profit-and-loss-statement/> (Last accessed: 10.04.2025).

15. Estonia Brings Digital Focus to EU Presidency. Estonia took over the rotating Presidency of the European Council at the beginning of July, bringing digitalisation and technological progress to the EU's agenda. URL: https://ecas.org/estonia-eu-presidency/?gad_source=1&gbraid=0AAAAADRGKk1ulPbJCISGD5zYhVyQf_Mm8&gclid=EAIaIQobChMIloDQrMbZjAMV6UKRBR30thicEAAAYASAAEgLUX_D_BwE (Last accessed: 10.04.2025).

16. Valtiokonttori Yhteiskunnan hyväksi, asiakkaitamme kuunnellen. URL: <https://www.valtiokonttori.fi/blogi/mika-ihmeenkieku/> (Last accessed: 10.04.2025).

17. What is digital equity? The Internet is for Everyone. URL: https://www.isocfoundation.org/2023/06/what-is-digital-equity/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAoZgpagu3dFCxeN8gZQNJ0dNNPZXo&gclid=EAIaIQobChMIItILP6sbZjAMVJ1qRBR1NdQCKEAAAYASAAEgLf6PD_BwE (Last accessed: 10.04.2025).