

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Державна політика та управління
стратегічними комунікаціями
281 Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу»

здобувача Івашко Софії Юріївни _____

Науковий керівник: *д. держ.упр., проф. Гаєвська Л.А.* _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: *д. держ.упр., проф. Карпенко О.В.*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Державна політика та управління
стратегічними комунікаціями
281 Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Л.А. Гаєвська

2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Івашко Софії Юріївні
очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «03» вересня 2025 р. № 1292-ст.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Міністерства цифрової трансформації України, закони України, цифрові платформи та реєстри («Дія», ProZorro), монографічних дослідженнях та наукових статтях вітчизняних і зарубіжних вчених

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади дослідження цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу
Розділ 2	Аналіз сучасного стану цифрової взаємодії держави та бізнесу
Розділ 3	Напрями вдосконалення цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу
Об'єкт дослідження:	Взаємодія держави та бізнесу
Предмет дослідження:	Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Визначення цифрових механізмів взаємодії держави і бізнесу в Україні, оцінка їх ефективності та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Розкрити теоретико-методологічні засади цифрової взаємодії держави та бізнесу, розкривши ключові концепції G2B, класифікаційні ознаки цифрових механізмів та інструментарій їх оцінювання.
У розділі 2	1. Охарактеризувати стан цифрової трансформації публічного сектору України та простежити основні тенденції розвитку цифрових рішень. 2. Висвітлити зарубіжні практики використання цифрових механізмів у взаємодії держави та бізнесу, виокремивши релевантні елементи для українського контексту. 3. Провести оцінювання результативності функціонування чинних цифрових платформ G2B в Україні на основі визначених критеріїв і показників, виявивши бар'єри та структурні обмеження їх розвитку.
У розділі 3	1. Сформулювати концептуальну модель модернізації цифрової взаємодії держави та бізнесу, інтегрувавши технологічні, правові, організаційні та інтелектуально-аналітичні компоненти. 2. Окреслити можливі соціально-економічні наслідки посилення цифрової трансформації G2B-взаємодії з урахуванням глобальних трендів і національних потреб.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Л.А. Гаєвська

«05» вересня 2025 р.

Завдання одержав здобувач

С.Ю. Івашко

«05» вересня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 5 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел з 135 найменувань, 2 додатки.

«Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу»

Об'єкт дослідження – взаємодія держави та бізнесу.

Предмет дослідження – цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є визначення цифрових механізмів взаємодії держави і бізнесу в Україні, оцінка їх ефективності та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено такі *завдання*:

- розкрити теоретико-методологічні засади цифрової взаємодії держави та бізнесу, розкривши ключові концепції G2B, класифікаційні ознаки цифрових механізмів та інструментарій їх оцінювання;
- охарактеризувати стан цифрової трансформації публічного сектору України та простежити основні тенденції розвитку цифрових рішень;
- висвітлити зарубіжні практики використання цифрових механізмів у взаємодії держави та бізнесу, виокремивши релевантні елементи для українського контексту;
- провести оцінювання результативності функціонування чинних цифрових платформ G2B в Україні на основі визначених критеріїв і показників, виявивши бар'єри та структурні обмеження їх розвитку;
- сформулювати концептуальну модель модернізації цифрової взаємодії держави та бізнесу, інтегрувавши технологічні, правові, організаційні та інтелектуально-аналітичні компоненти;
- окреслити можливі соціально-економічні наслідки посилення цифрової трансформації G2B-взаємодії з урахуванням глобальних трендів і національних потреб.

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у дослідженні: теоретичних засад цифрової трансформації сфери взаємодії держави й бізнесу, обґрунтуванні структурних елементів цифрових механізмів G2B, визначенні класифікаційних ознак цифрових інструментів, а також у формуванні методичних підходів до аналізу ефективності цифрових платформ, реєстрів, процедур і систем електронної взаємодії. Розроблені підходи можуть бути використані як основа для подальших досліджень цифрового врядування, модернізації публічного управління та впливу цифрових технологій на інституційну архітектуру держави.

Практичне значення отриманих полягає у можливості використання розроблених рекомендацій під час удосконалення цифрових сервісів держави для бізнесу, оптимізації регуляторних процедур, запровадження аналітичних та інтелектуальних технологій у процеси G2B-взаємодії. Реалізація запропонованих рішень дасть змогу забезпечити більш прозорий, швидкий та зручний доступ бізнесу до державних послуг, знизити транзакційні витрати, підвищити якість регуляторного середовища та сприяти розвитку підприємництва.

Описані пропозиції можуть використовуватися в практичній діяльності державними службовцями центральних органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, працівниками сфер цифрової трансформації, регуляторної політики, а також під час розробки стратегічних документів та впровадження цифрових реформ.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2025. Рік захисту роботи – 2025.

Ключові слова: цифрова трансформація, взаємодія держави та бізнесу (G2B), цифрове врядування, цифрові сервіси, регуляторна політика, інтероперабельність, цифрові платформи.

ВІДГУК
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми
«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями»
Івашко Софії Юріївни
на тему **«Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу»**

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрова трансформація стає однією з ключових рушійних сил розвитку держави і економіки. державні структури переходять на цифрове врядування, цифрові сервіси, платформні моделі взаємодії. Перехід до цифрових механізмів дозволяє скоротити адміністративні бар'єри, підвищити швидкість реагування та знизити корупційні ризики. Для України цифрові механізми взаємодії набувають ще більшої важливості через необхідність швидкого відновлення, залучення інвестицій, а також забезпечення стійкості бізнесу та державного управління в умовах змін. У цьому контексті тема магістерської роботи С.Ю. Івашко є надзвичайно актуальною.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. У роботі автор дослідила теоретичні основи взаємодії держави та бізнесу в умовах цифрової трансформації, проаналізувала сучасний науковий дискурс щодо взаємодії держави та бізнесу, розглянула методологічні підходи і методики дослідження цифрової взаємодії держави і бізнесу. Досліджуючи сучасний стан цифрової взаємодії держави та бізнесу, автор розкрила практику реалізації цифрових механізмів держави для бізнесу в зарубіжних країнах (Естонія, Сінгапур, Канада, Нова Зеландія, ОАЕ, Велика Британія) та виявила проблеми і бар'єри цифрової взаємодії держави та бізнесу.

Наявність самостійних розробок автора. Автором проведено оцінювання ефективності функціонування існуючих цифрових платформ за такими критеріями: доступність сервісів, їхню технічну надійність, середній час обслуговування користувача, вартість обробки транзакцій для держави та бізнесу, рівень задоволеності аудиторії, прозорість процедур, інтегрованість (наявність API, швидкість обміну даними, доступність відкритих наборів), а також відповідність вимогам кібербезпеки. Крім того, С.Ю. Івашко запропонувала концептуальну модель удосконалення цифрової взаємодії держави та бізнесу та окреслила можливі соціально-економічні наслідки модернізації G2B-взаємодії. Робота містить авторські пропозиції щодо вдосконалення цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Автором здійснено якісне наукове обґрунтування теоретичних аспектів застосування цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу, запропоновано напрями їх удосконалення.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Зміст роботи відповідає індивідуальному плану. Широкий діапазон актуальних питань і практична цінність дослідження дозволяють зробити висновок, що магістерська робота Івашко Софії Юріївни на тему «Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу» виконана на високому рівні та відповідає кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а її автор заслуговує на відмінну оцінку.

Науковий керівник:
професор кафедри національної економіки
та публічного управління, д.держ.упр., проф.

Л.А. Гаєвська

“ ” _____ 20__ р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
освітньо-професійної програми «Державна політика та управління стратегічними
комунікаціями» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Івашко Софії Юріївни
на тему «**Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу**»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах системної цифровізації публічного сектору України та зростання ролі електронної взаємодії між державою й бізнесом. Посилення вимог до прозорості, автоматизації та сервісного підходу в державному управлінні зумовлює потребу в науковому аналізі цифрових механізмів G2B, оцінці їх дієвості та пошуку шляхів їх удосконалення. Дослідження має практичну цінність для модернізації регуляторної політики, підвищення ефективності державних сервісів та формування інноваційної інфраструктури взаємодії.

Якість проведеного дослідження. Робота відзначається логічністю структури, науковою обґрунтованістю висновків і коректним застосуванням методів аналізу, порівняння, систематизації та моделювання. Автором здійснено комплексне теоретичне узагальнення сутності цифрових механізмів G2B, проаналізовано стан цифрової трансформації в Україні та обґрунтовано релевантні міжнародні практики. Значною мірою опрацьовано нормативно-правові джерела, державні цифрові стратегії, галузеві огляди й аналітичні матеріали. Дослідження характеризується високим рівнем аргументації, цілісністю логічних зв'язків та достатньою емпіричною базою.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота вирізняється ґрунтовним теоретичним опрацюванням питань цифрової взаємодії, актуальністю досліджуваного матеріалу та умінням автора інтегрувати технологічні, правові та організаційні аспекти теми. Сильними сторонами є: чітке визначення класифікаційних ознак цифрових механізмів, системний аналіз платформ G2B, критична оцінка бар'єрів цифровізації та наукове обґрунтування концептуальної моделі модернізації. Стиль викладу є академічно виваженим, а висновки – логічно пов'язаними із поставленими завданнями.

Зауваження. Доцільно було б ширше застосувати кількісні показники оцінювання ефективності G2B-платформ, порівняльні індекси цифрової зрілості та економічні моделі впливу цифровізації на бізнес-середовище. Зауваження не зменшують загальної наукової та практичної цінності роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практичні рекомендації автора можуть бути використані органами державної влади, центрами цифрових інновацій, розробниками регуляторних політик та платформ G2B. Запропонована концептуальна модель модернізації цифрової взаємодії має прикладний характер і може слугувати основою для удосконалення державних сервісів, оптимізації регуляторних процедур, підвищення прозорості та покращення інвестиційного клімату. Робота володіє високою практичною

значимістю та може бути корисною для стратегічного планування цифрової трансформації в Україні.

Загальний висновок. Магістерська робота Івашко Софії Юріївни на тему «Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу» є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам до магістерських робіт і заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент:

Старший викладач кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності і дорадництва ННІ неперервної освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України, кандидат наук з державного управління

Володимир СИЗОН

*Згідно з роз'ясненням
проб. дитини*



Ольга Лобер

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ	8
1.1 Теоретичні основи взаємодії держави та бізнесу в умовах цифрової трансформації	8
1.2 Сучасний науковий дискурс щодо взаємодії держави та бізнесу: класифікація і функції.....	19
1.3 Методологічні підходи і методики дослідження цифрової взаємодії держави і бізнесу	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ	33
2.1. Стан цифрової трансформації публічного сектору в Україні	33
2.2. Практика реалізації цифрових механізмів держави для бізнесу (іноземні приклади)...	44
2.3. Оцінка ефективності функціонування існуючих цифрових платформ	50
2.4. Проблеми і бар'єри цифрової взаємодії держави та бізнесу	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ	61
3.1. Концептуальна модель удосконалення цифрової взаємодії держави та бізнесу	61
3.2. Запровадження аналітичних та інтелектуальних технологій у G2B-взаємодію для підвищення ефективності.....	66
3.3. Розвиток правових та організаційних механізмів цифрового партнерства	70
3.4. Прогноз соціально-економічних результатів цифрової трансформації взаємодії	73
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює форми, механізми та інституційні моделі взаємодії держави й бізнесу. Сучасні підприємства очікують від публічної влади швидких, інтегрованих та надійних сервісів, які мінімізують транзакційні витрати, забезпечують прозорість процедур та усувають адміністративні бар'єри. Цифрова трансформація державного управління в Україні, що відбувається в умовах війни, прискорює попит на ефективні G2B-механізми, які здатні забезпечити стійкість економіки, підтримати інновації, полегшити доступ підприємств до ресурсів та зменшити регуляторне навантаження. Водночас цифрова взаємодія залишається нерівномірною: частина послуг переведена в онлайн, але значна кількість процедур досі дублюється на папері, реєстри не завжди інтегровані між собою, а цифрові платформи демонструють різний рівень інтероперабельності та якості користувацького досвіду. Тому системне дослідження цифрових механізмів G2B-взаємодії є необхідним як з наукової, так і з практичної точки зору, адже від нього залежить конкурентоспроможність бізнесу, ефективність регуляторної політики та результативність реформ цифрової держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну базу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері цифрової трансформації, електронного врядування, інструментів G2B-взаємодії та регуляторної політики, зокрема роботи О. Саламахи [1], І. Сопроненкова [2], С. Ратушного [3], А. Бессонової, Л. Безуглої, М. Белобородової [4], а також сучасні напрацювання Європейської комісії, OECD, Світового банку, McKinsey та Digital Nations, які розкривають структурні елементи цифрової інфраструктури, принципи інтероперабельності, регуляторні технології (regtech) та моделі цифрового урядування. У роботах міжнародних організацій детально висвітлено роль відкритих даних, цифрових реєстрів, автоматизованих процедур контролю, а також економічні ефекти від використання цифрових механізмів у сфері

державного регулювання бізнесу.

Втім, подальші дослідження необхідно спрямовувати на поглиблену оцінку ефективності цифрових механізмів G2B у динаміці, особливо в умовах трансформаційних процесів, спричинених війною, зміною інституційної спроможності держави та появою нових технологічних рішень (AI, API-first governance, цифрові платформи інтероперабельності). Необхідно також простежити та виявити динаміку та ефективність цифрових сервісів, рівень їх інтегрованості, користувацької зручності та економічного впливу на суб'єктів господарювання, зокрема МСП.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення цифрових механізмів взаємодії держави і бізнесу в Україні, оцінка їх ефективності та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено такі *завдання*:

- розкрити теоретико-методологічні засади цифрової взаємодії держави та бізнесу, розкривши ключові концепції G2B, класифікаційні ознаки цифрових механізмів та інструментарій їх оцінювання;
- охарактеризувати стан цифрової трансформації публічного сектору України та простежити основні тенденції розвитку цифрових рішень;
- висвітлити зарубіжні практики використання цифрових механізмів у взаємодії держави та бізнесу, виокремивши релевантні елементи для українського контексту;
- провести оцінювання результативності функціонування чинних цифрових платформ G2B в Україні на основі визначених критеріїв і показників, виявивши бар'єри та структурні обмеження їх розвитку;
- сформулювати концептуальну модель модернізації цифрової взаємодії держави та бізнесу, інтегрувавши технологічні, правові, організаційні та інтелектуально-аналітичні компоненти;
- окреслити можливі соціально-економічні наслідки посилення цифрової трансформації G2B-взаємодії з урахуванням глобальних трендів і

національних потреб.

Об'єкт дослідження – взаємодія держави та бізнесу

Предмет дослідження – цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу

Методи дослідження. Для розкриття поставлених у кваліфікаційній магістерській роботі завдань було використано такі методи: теоретичний – для аналізу, систематизації та пояснення концепцій цифрової трансформації, моделей взаємодії держави та бізнесу, класифікацій цифрових механізмів; порівняльний – для зіставлення української практики цифрової взаємодії з досвідом країн ЄС, OECD, Естонії, Сінгапуру; емпіричний – для обґрунтування фактичного стану функціонування цифрових сервісів G2B, оцінки їх результативності на основі статистичних даних та звітів державних органів; логічний – для формування узагальнень, висновків та структурування отриманої інформації щодо механізмів цифрової взаємодії; експертний – для врахування позицій фахівців у сфері цифрової трансформації, аналітики міжнародних організацій та галузевих звітів; метод узагальнення – для інтеграції наукових і практичних знань у формуванні рекомендацій щодо удосконалення цифрової взаємодії; системно-структурний метод – при проведенні аналізу нормативно-правового забезпечення цифрової взаємодії держави та бізнесу, визначенні інституційних передумов та обмежень; описовий метод – для виокремлення та опису конкретних цифрових сервісів, платформ, технологічних рішень; структурно-функціональний аналіз – для дослідження функцій цифрових механізмів G2B, їх ролі у регуляторних, сервісних та аналітичних процесах держави.

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у дослідженні: теоретичних засад цифрової трансформації сфери взаємодії держави й бізнесу, обґрунтуванні структурних елементів цифрових механізмів G2B, визначенні класифікаційних ознак цифрових інструментів, а також у формуванні методичних підходів до аналізу ефективності цифрових платформ, реєстрів, процедур і систем електронної взаємодії. Розроблені підходи можуть бути використані як основа для подальших досліджень цифрового врядування, модернізації публічного управління та впливу цифрових технологій на

інституційну архітектуру держави.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій під час удосконалення цифрових сервісів держави для бізнесу, оптимізації регуляторних процедур, запровадження аналітичних та інтелектуальних технологій у процеси G2B-взаємодії. Реалізація запропонованих рішень дасть змогу забезпечити більш прозорий, швидкий та зручний доступ бізнесу до державних послуг, знизити транзакційні витрати, підвищити якість регуляторного середовища та сприяти розвитку підприємництва.

Описані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності державними службовцями центральних органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, працівниками сфер цифрової трансформації, регуляторної політики, а також під час розробки стратегічних документів та впровадження цифрових реформ.

Інформаційною базою дослідження є Інформаційною базою дослідження є матеріали Міністерства цифрової трансформації України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти (постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України), Укази Президента України, цифрові платформи та реєстри (зокрема, «Дія», ProZorro, відкриті дані), а також монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні звіти OECD, Світового банку, McKinsey, Digital Nations та інших інституцій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, висновків та списку використаних джерел. У *першому розділі* досліджено теоретико-методичні засади цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу, узагальнено сучасний науковий дискурс, класифікації та функціональні моделі G2B-взаємодії. У *другому розділі* здійснено аналіз сучасного стану цифрової трансформації публічного сектору в Україні, міжнародного досвіду G2B, оцінено ефективність цифрових платформ та визначено ключові бар'єри. У *третьому розділі* обґрунтовано напрями вдосконалення цифрової взаємодії держави та бізнесу, сформовано

концептуальну модель, запропоновано інтелектуальні та аналітичні технології, а також презентовано прогноз соціально-економічних результатів трансформації.

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на IV міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ – м. Вроцлав, 23 жовтня 2025 року) [65].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

1.1 Теоретичні основи взаємодії держави та бізнесу в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зростаючих очікувань громадян, бізнес-середовища та державних інститутів щодо ефективності, прозорості та адаптивності публічного управління, взаємодія держави та бізнесу набуває якісно нового виміру. Цифрова трансформація державного управління означає не лише переведення адміністративних процедур в електронну форму, але й переформатування логіки взаємодії між державою як публічним суб'єктом та бізнесом як приватним сектором. У цьому контексті питання застосування цифрових механізмів взаємодії стає ключовим для досягнення синергії між державними цілями, бізнес-інтересами та суспільними очікуваннями. Правильне розуміння теоретичних основ цієї взаємодії — від визначення ключових понять до аналізу етапів еволюції, застосування сучасних теорій і впливу технологій — дозволяє обґрунтувати вибір моделей та інструментів управління, які є релевантними для України. Перш ніж перейти до аналізу, доцільно розмежувати та уточнити ключові поняття, які використовуються у даному дослідженні.

Цифрові механізми. Під цифровими механізмами розуміємо технологічні, організаційні та інформаційні інструменти, методи та процеси, які забезпечують або полегшують взаємодію між державою, бізнесом та іншими стейкхолдерами в цифровому середовищі. Це можуть бути онлайн-платформи, електронні сервіси, відкриті дані, цифрові реєстри, API-інтерфейси, хмарні рішення, цифрові гарантії, системи ідентифікації тощо.

Взаємодія. Взаємодія — це форма комунікацій та співпраці, обміну інформацією, ресурсами та рішеннями між суб'єктами, де кожна зі сторін діє у межах своїх ролей, функцій, прав і обов'язків, а також реагує на дії іншої сторони, що дає змогу досягати спільних цілей. У контексті цифрової трансформації це означає обмін інформацією, надання і використання сервісів, спільні ініціативи, партнерські форми співпраці (наприклад, державно-приватне партнерство, GovTech), але вже в цифровому просторі.

Держава. У загальному розумінні держава — це політико-правовий інститут, що володіє суверенітетом, здатністю видавати обов'язкові нормативні акти, управляти публічними ресурсами, забезпечувати безпеку, суспільний порядок, а також створювати умови для економічної діяльності. У контексті взаємодії з бізнесом держава — структура, яка за допомогою публічних органів влади (державних органів та органів місцевого самоврядування), виступає надавачем цифрових послуг, створює інфраструктуру для комунікацій, забезпечує безпеку та прозорість процесів, стимулює розвиток економіки.

Бізнес. Бізнесом вважаємо сукупність суб'єктів господарської діяльності (малі, середні, великі підприємства), які здійснюють виробничу, комерційну або сервісну діяльність з метою отримання прибутку, задоволення ринкових потреб, інноваційного розвитку. У контексті взаємодії з державою бізнес може виступати як суб'єкт виконання державних замовлень, партнер у державно-приватному партнерстві, користувач державних електронних сервісів, інвестор у цифрову трансформацію.

Цифрові механізми взаємодії. Цифрові механізми взаємодії — це сукупність цифрових інструментів, процесів та платформ, які дозволяють державі і бізнесу (а також іншим стейкхолдерам) взаємодіяти ефективніше, прозоріше, швидше, гнучкіше. Цей термін уточнює функціональний вимір: не просто цифровий уряд чи держава, а саме механізми взаємодії, які можна аналізувати, моделювати, впроваджувати.

Цифрова трансформація. Цифрова трансформація в українському контексті означає діяльність органів державної влади та/або суб'єктів

господарювання з використанням цифрових технологій для вирішення традиційних завдань новими, інноваційними способами. Наприклад, у Постанові Кабінету Міністрів України «Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку» від 9 квітня 2019 р. № 24883-19 визначено цифрову трансформацію як «діяльність, що має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами» [21]. Цей процес передбачає не лише переведення паперових процесів у цифрову форму, а й зміну організаційних підходів, бізнес-моделей та взаємодії зі споживачами, громадянами, з акцентом на ефективність, адаптивність і відкритість [22;23].

Таким чином, тема «Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу» охоплює дослідження того, за допомогою яких технологічно-інформаційних інструментів (платформ, сервісів, даних, інтерфейсів) відбувається обмін інформацією та ресурсами між публічними органами влади та тими, хто здійснює господарську діяльність, при цьому враховуючи контекст цифрової трансформації (глибинні зміни) та ідею цифрового урядування. Виокремлення цих понять створює базу для подальшого аналізу еволюції, теорій, технологій і правового поля.

Досить часто поняття «взаємодія держави і бізнесу» визначають як сукупність форм співпраці між органами влади та суб'єктами господарювання, спрямовану на регулювання економічних процесів, забезпечення стабільного розвитку та збалансування інтересів суспільства. Проте таке тлумачення дещо однобоко трактує його сутність і не охоплює нової системи відносин, що виникає в умовах цифрової трансформації. На нашу думку, більш точний зміст цього поняття висвітлюють у своїх роботах такі дослідники, як О. Саламаха, І. Сопроненков, С.Ратушний, А. В. Бессонова, Л. Безугла, М. Белобородова [1; 2; 3; 4]. Вони підкреслюють, що взаємодія держави й бізнесу — це динамічна модель комунікації, у межах якої регулятор і економічний сектор не лише обмінюються інформацією, а й формують спільні цифрові середовища, стандарти даних, механізми відтворення довіри та прозорості. Тобто сучасна взаємодія неможлива

без інституційної здатності держави забезпечувати якісні цифрові сервіси, а з боку бізнесу — без технологічної відкритості та адаптивності до цифрових вимог глобального ринку.

Обидві парадигми — класична регуляторна та сучасна цифровоорієнтована — акцентують передусім на створенні умов, у яких бізнес має змогу здійснювати діяльність прозоро, ефективно та із мінімальним адміністративним навантаженням. Йдеться про дві складові доступності: по-перше, технологічну (наявність інструментів, які забезпечують безперерйну цифрову комунікацію між державою та бізнесом: електронні реєстри, цифрові кабінети, інтегровані інформаційні системи); по-друге, процедурну (спрощення регулювання, скорочення часу на адміністративні дії, зменшення транзакційних витрат та ризиків людського фактора) [5].

У цьому контексті цифрова трансформація розглядається не як технологічне оновлення, а як інституційна еволюція. Європейська Комісія визначає цифрову трансформацію як комплекс глибинних змін у логіці функціонування державних інституцій, бізнес-процесів та моделей суспільної взаємодії через використання цифрових технологій, даних та аналітики [6]. ВООЗ, OECD та Світовий банк наголошують, що цифровізація державного сектору виконує подвійну роль: модернізує державне управління та створює сприятливе середовище для розвитку підприємництва, інновацій та відкритих ринків [7; 8].

Етапи еволюції взаємодії держави з бізнесом відображають поступовий перехід від інституційних, паперово-адміністративних практик до комплексних цифрових екосистем, що перетворюють не лише формат надання послуг, а й самі принципи регулювання, прозорості й співпраці. Історично перша фаза такої взаємодії була адресована вирішенню формальних завдань: реєстрація підприємств, ліцензування, оподаткування та контроль, які виконувалися в рамках вертикально організованої бюрократії з високим ступенем паперового документообігу та неформальних контактів між чиновником та підприємцем. Ця модель забезпечувала базову функціональність держави як регулятора, виступала

контролером або адміністратором, але була вразлива до корупційних ризиків, повільності процедур та неоптимальних транзакційних витрат для бізнесу — факторів, які багаторазово фіксувалися у дослідженнях щодо бізнес-клімату та адміністративних бар'єрів [24; 25].

Друга, трансформаційна фаза виникла з масштабною адміністративною реформою та поширенням інформаційних і телекомунікаційних технологій: держава почала переводити окремі послуги в електронний формат, стандартизувати процедури й застосовувати інформаційні системи для обліку й контролю. У цій фазі з'явилися перші портали електронних послуг і реєстри, що зменшили кількість фізичних візитів і спростили доступ до інформації, але одночасно продемонстрували важливість сумісності систем, нормативних гарантій електронної ідентифікації та забезпечення кібербезпеки. Однак зміна була в основному технологічною: процеси залишалися щільно закріпленими у вже існуючих адміністративних логіках, інституційна модель взаємодії майже не змінювалася. Це можна вважати етапом e-Government, коли державні послуги переводяться в електронну форму. Міжнародні звіти підкреслюють, що успіх переходу на електронні послуги часто залежить не лише від технічного впровадження, а від комплексної організаційної реформи, підвищення компетенцій державних службовців і забезпечення довіри бізнесу до онлайн-інструментів [63; 27].

Третя фаза — це поява цифрових платформ й інструментів «держави в смартфоні», які перевели взаємодію в режим екосистемної моделі: послуги стають модульними, взаємодіють через API, а державні дані — доступні для повторного використання бізнесом у межах правового поля. Приклад України ілюструє цю фазу: державна ініціатива, що об'єднує мобільний додаток та портал для доступу до цифрових документів і сервісів, прискорила реєстрацію бізнесу, знизила транзакційні витрати підприємців і формалізувала цифровий статус окремих адміністративних процедур. Оцінки ефектів таких платформ показують, що комплексні цифрові екосистеми можуть підвищувати оперативність обслуговування, зменшувати корупційні ризики та створювати передумови для

інноваційних послуг бізнесу, проте вимагають сильних інституційних гарантій і постійної технічної підтримки [28; 29].

Четверта, сучасна фаза еволюції визначається поняттям цифрового уряду як сервісу та розвитком цифрової інфраструктури загальнодержавного значення, яка забезпечує масштабовані базові сервіси: ідентифікацію, реєстри, платежі, аналітику та механізми інтеграції між державною та приватною інфраструктурами. У цьому контексті взаємодія держави з бізнесом стає багатовимірною: держава не лише надає послуги, а виступає координатором середовища, що сприяє розвитку підприємництва, захищає конкуренцію та стимулює інновації шляхом відкритих даних, мікросервісів і регуляторного пісочника. Міжнародні аналітики і організації звертають увагу на те, що цифрова інфраструктура повинна проектуватися для інтероперабельності, доступності й інклюзії, інакше ризик породження нових нерівностей буде посилюватися [30; 31].

Ключові драйвери переходу від традиційних до цифрових моделей — це технологічні зміни, кризові поштовхи (зокрема пандемія COVID-19) і політична воля до реформ, але стійкість результатів визначається компетенціями управління, законодавчими рамками та інституційною архітектурою для захисту даних і приватності. Консалтингові звіти демонструють: успішні трансформації вирізняються наявністю чіткої стратегії, плану впровадження, методів вимірювання результатів та інвестицій у людський капітал, тоді як відсутність цих елементів часто призводить до фрагментації проєктів, дублювання систем та низької довіри з боку бізнесу. Водночас дослідження показують, що цифрові ініціативи, спрямовані на спрощення регуляторних процедур і відкритий доступ до даних, прямо корелюють зі зростанням кількості стартапів та малих і середніх підприємств, які можуть швидше входити на ринок і масштабувати діяльність [57,58].

Теоретичний аналіз дозволяє виділити три ключові підходи до пояснення взаємодії держави та бізнесу у цифровому середовищі. Перший — *інституціональний*, полягає в тому, що цифрові технології змінюють структуру

правил, норм і практик, у межах яких функціонує економіка. Цифровізація стає чинником зменшення транзакційних витрат, зниження рівня корупційних ризиків, оптимізації регуляторних процедур та формування конкурентного середовища, заснованого на прозорих даних [9].

Другий підхід — *мережево-комунікаційний*, згідно з ним, цифрова держава і цифровий бізнес існують у спільному мережевому просторі, де центральним ресурсом є не капітал чи трудові ресурси, а інформація. Відповідно, якість цифрових каналів взаємодії — реєстрів, порталів, API, електронних сервісів — стає визначальним фактором конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Взаємодія переходить від адміністративного контролю до партнерського співтворення цифрових продуктів і сервісів [10].

Третій підхід — *екосистемний*, запропонований Світовим банком та OECD. Держава розглядається як архітектор цифрової інфраструктури, а бізнес — як ключовий учасник її розвитку. У межах цієї моделі формується цифрова екосистема G2B (government-to-business), яка включає класифікацію даних, кібербезпеку, регуляторні механізми, стандарти інтероперабельності, сервіси електронної ідентифікації, смарт-контракти, інтегровані платформи на кшталт «єдиного вікна» [11; 12].

Цифровізація взаємодії держави й бізнесу актуалізує питання ролі даних як основного ресурсу сучасної економіки. Концепція data-driven government, задекларована у Digital Nations, підкреслює, що ухвалення регуляторних рішень на основі даних забезпечує точність політик, прогнозованість бізнес-середовища та мінімізацію адміністративного тиску [13]. Для бізнесу це означає доступ до якісних публічних даних, передбачуваність державних дій та можливість автоматизації значної частини операційних рішень.

Одним із важливих аспектів теоретичного осмислення цифрової взаємодії є розмежування понять «електронне врядування», «цифрове врядування» та «цифрова трансформація». У роботах Харалабідіс Я., Скіфтенес Флак Л., Віале Перейра Г. визначається, що електронне врядування зводиться до використання ІКТ для надання послуг, тоді як цифрове врядування означає повну

переорієнтацію державних інституцій на цифрові бізнес-процеси, взаємодію через платформи та інтегровані системи. Цифрова трансформація у свою чергу охоплює зміни ментальності, культури управління та ролей інституцій, коли цифрові технології стають основою моделювання взаємодії держави й бізнесу, а не інструментом автоматизації окремих процедур [14].

Як показують дослідження OECD Digital Government Review, цифрова взаємодія держави та бізнесу найбільш повно проявляється в таких механізмах: електронна ідентифікація, цифрове ліцензування, автоматизовані регуляторні процедури, «розумні» податкові системи, модулі оцінки ризиків, інтероперабельні реєстри, платформи для участі бізнесу у виробленні політик, а також механізми оцифрованого державного контролю [15]. Така модель дозволяє перейти від вертикального управління до горизонтальних партнерств та інституційно закріплених цифрових взаємодій.

Розглядаючи цифрову трансформацію як чинник оновлення G2B-взаємодії, важливо враховувати і концепцію глобальної цифрової конкуренції. В роботах К. Шваба [16] та аналітичних матеріалах McKinsey [59; 60] зазначається, що країни з високим рівнем цифровізації держави створюють сприятливіші умови для інвестування, прискорюють розвиток інноваційних секторів і формують конкурентні ринки завдяки доступності даних і предиктивних інструментів регулювання. Це означає, що взаємодія держави й бізнесу перестає бути внутрішнім механізмом і набуває геоекономічного значення: цифрова держава стає інституційною основою привабливості національної економіки.

Окреме місце в теорії взаємодії держави та бізнесу займає концепція «регуляторних технологій» (regtech). Її прихильники, зокрема Р. Арнер, Д. Барберіс та Ф. Буковські, пояснюють, що цифрові інструменти забезпечують можливість автоматичного виконання регуляторних норм, контролю транзакцій, моніторингу ризиків та оперативної аналітики [17; 18]. Взаємодія відбувається не через паперові процедури, а через алгоритми, цифрові протоколи та машинний аналіз. Регуляторна функція держави змінюється: вона стає більш аналітичною, превентивною і технологічно детермінованою.

У контексті українських реалій теоретичні основи цифрової взаємодії держави й бізнесу формуються під впливом програм цифрової трансформації, таких як «Держава у смартфоні», Стратегія цифрової трансформації секторів економіки, Схема інтероперабельності Трембіти, розвиток «єдиного вікна» для бізнесу, цифрових дозволів та електронних сервісів у сфері податкової, митної та регуляторної політики [19]. Український дослідник О.В.Островий підкреслює, що ключовою умовою ефективної цифрової моделі взаємодії є синхронізація інтересів держави та бізнесу, а також формування спільного цифрового простору довіри, де дані виступають універсальною основою комунікації [20].

Правове поле цифрової взаємодії держави та бізнесу в Україні формується комплексом законів, стратегій та постанов, які визначають стандарти електронної ідентифікації, захисту даних, управління реєстрами, надання адміністративних послуг і розвитку цифрової інфраструктури (табл 1.1.). Базовою групою норм є закони, що регламентують юридичну силу електронних транзакцій, порядок роботи з цифровими даними і публічними реєстрами, а також принципи функціонування електронного урядування. Вони забезпечують перехід взаємодії G2B на безпаперові моделі та створюють умови для юридично значимого обміну документами між державою та підприємствами. Другий рівень становлять урядові постанови, які деталізують технічні та процедурні стандарти — зокрема, інтероперабельність реєстрів, цифровізацію адмінпослуг і функціонування національних платформ. Це дозволяє уніфікувати процеси, зменшити фрагментацію даних та підвищити швидкість обслуговування бізнесу.

Таблиця 1.1 Ключові нормативно-правові акти, що регулюють цифрову взаємодію держави та бізнесу в Україні

№	Нормативно-правовий акт	Рівень	Основний зміст та значення для G2B
1	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»	Закон України	Визначає правові засади електронного підпису, печатки, довірчих послуг; забезпечує юридичну чинність електронних транзакцій між державою та бізнесом.
2	Закон України «Про електронні комунікації»	Закон України	Регулює розвиток цифрових комунікаційних мереж, умови доступу до інфраструктури та якість електронних послуг.
3	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку	Розпорядження КМУ	Закріплює принципи цифровізації державного сектору; визначає архітектуру, реєстри, інтероперабельність, цифрові сервіси.

№	Нормативно-правовий акт	Рівень	Основний зміст та значення для G2B
	електронного урядування в Україні»		
4	Закон України «Про публічні електронні реєстри»	Закон України	Встановлює правила ведення реєстрів, інтеграцію, уніфіковані формати даних; створює умови для безпаперових G2B-взаємодій.
5	Закон України «Про адміністративні послуги»	Закон України	Регламентує порядок надання адмінпослуг; формує основу цифрових сервісів у системі «єдиного вікна».
6	Закон України «Про захист персональних даних»	Закон України	Регулює обробку персональних даних, що використовується у цифрових сервісах G2B та державних реєстрах.
7	Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Закон України	Встановлює стандарти відкритості державних даних, що дозволяє бізнесу створювати цифрові продукти й отримувати доступ до інформації.
8	Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки»	Закон України	Містить норми щодо підтримки ІТ-інновацій, електронної комерції, цифрових послуг.
9	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації»	Стратегічний документ	Визначає загальні напрямки цифрової трансформації економіки, включно з модернізацією цифрових сервісів для бізнесу.
10	Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року	Стратегія	Містить секторальні дорожні карти цифровізації (агросектор, промисловість, транспорт, МСП).
11	Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки	Стратегія	Окремий блок присвячений цифровій інфраструктурі та розвитку цифрових сервісів доступних бізнесу.
12	Постанова КМУ «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» (Трембіта)	Постанова уряду	Встановлює порядок електронної взаємодії реєстрів та інформаційних систем, забезпечуючи інтероперабельність сервісів G2B.
13	Постанова КМУ «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг»	Постанова уряду	Визначає функціонування порталу та застосунок «Дія», що є основним інструментом цифрових сервісів для бізнесу. Встановлює порядок функціонування е-реєстру адміністративних послуг.
14	Регламент ЄС eIDAS (для наближення законодавства)	Міжнародні стандарти	Впливає на формування української системи довірчих послуг та цифрової ідентифікації.
15	Рекомендації OECD GOV Digital Government (2019–2022)	Міжнародні стандарти	Використовуються як орієнтири в державній політиці цифровізації та взаємодії з бізнесом.

Джерело: Розроблено автором на основі [19, 37-50]

Окрему роль відіграють державні стратегії, що задають довгострокові вектори цифрової трансформації економіки й адміністративного сектору. Вони визначають пріоритети модернізації сервісів, розвиток електронної інфраструктури та впровадження інструментів єдиного вікна для бізнесу. Додатковим нормативним блоком є наближення українського законодавства до

стандартів ЄС і рекомендацій OECD, що забезпечує сумісність цифрових механізмів України з міжнародними практиками та сприяє інтеграції в глобальний цифровий простір. Сукупність цих актів створює комплексну правову рамку, у межах якої цифрова взаємодія держави й бізнесу стає більш прозорою, ефективною та орієнтованою на користувача.

У контексті цифрової взаємодії держави та бізнесу особливої ваги набуває узгодженість національних цифрових реформ із Цілями сталого розвитку ООН до 2030 року [51], адже саме вони формують глобальну рамку модернізації публічного сектору. Цифровізація державних сервісів та прозорі механізми G2B прямо сприяють досягненню таких цілей, як Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання» та Ціль 9 «Індустрія, інновації та інфраструктура», оскільки спрощують регуляторні процедури, знижують транзакційні витрати й стимулюють розвиток підприємництва. Створення інтегрованих платформ «єдиного вікна» дозволяє забезпечити більш справедливий доступ бізнесу до державних послуг, що відповідає логіці Цілі 10 «Зменшення нерівності». Паралельно посилення відкритості даних та використання цифрових інструментів контролю підтримує реалізацію Цілі 16 «Мир, справедливість та ефективні інститути», яка орієнтується на підзвітність влади та боротьбу з корупцією. Вбудовування цифрових рішень у регуляторні процеси також створює умови для формування стійких економічних моделей, здатних адаптуватися до глобальних викликів, включно з вимогами Цілі 17 щодо партнерства держави, бізнесу та міжнародних інституцій. Таким чином, розвиток цифрових механізмів G2B виступає не лише внутрішньодержавним пріоритетом, а й інструментом виконання міжнародних зобов'язань України у сфері сталого розвитку.

Таким чином, теоретичні основи взаємодії держави і бізнесу в цифровому середовищі включають такі ключові елементи: інституційні зміни, мережеву природу зв'язків, екосистемний характер цифрової інфраструктури, роль даних як стратегічного ресурсу, а також переорієнтацію регуляторної діяльності на моделі regtech та системну аналітику. Взаємодія трансформується із регуляторно-адміністративної в партнерську цифрову модель, що забезпечує ефективність

державного управління, прозорість бізнес-процесів та формування сприятливого інвестиційного клімату. Саме тому дослідження цифрових механізмів G2B стає все більш актуальним як у глобальному вимірі, так і в українських практиках модернізації державного сектору.

1.2 Сучасний науковий дискурс щодо взаємодії держави та бізнесу: класифікація і функції

Сучасний науковий дискурс цифрової взаємодії держави та бізнесу формується на перетині досліджень у галузях публічного управління, інформаційних технологій, економіки, регуляторної політики, права та соціології. Розвиток цифрових G2B механізмів ставить перед науковою спільнотою завдання формування цілісної концептуальної рамки, здатної пояснити природу цифрових сервісів, їх функціональне призначення, вплив на господарське середовище та на трансформацію державного управління. Основна увага зосереджується на тому, яким чином цифрові інструменти змінюють структуру регуляторної взаємодії, яким є новий розподіл функцій між людиною та алгоритмом, як вибудовується архітектура цифрових платформ, які економічні ефекти формуються для бізнесу, та яким чином правові, соціальні й організаційні чинники визначають можливість масштабування цифрових сервісів.

У межах досліджуваного дискурсу можна виділити чотири ключові блоки: політико-адміністративний, технічний, економічний та соціально-правовий. Кожен із них створює окремий пояснювальний вимір, але разом вони формують комплексну аналітичну модель, яка визначає особливості та межі цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу.

Політико-адміністративні дослідження концентруються на перегляді управлінських моделей, регуляторних процесів і організаційних структур, необхідних для забезпечення ефективної цифрової взаємодії з бізнесом. У звіті

Світового банку «Assessment of Digital Government to Business Services» наголошується, що цифрові сервіси G2B потребують суттєвої реорганізації адміністративних процедур, включаючи оптимізацію бізнес-процесів, створення каталогів процедур, скорочення точки контакту з чиновником та переведення більшості заявок у цифровий формат [32]. У межах того ж підходу підкреслюється, що цифровізація не обмежується створенням онлайн-порталів: вона передбачає зміну логіки взаємодії, переходячи від фрагментованих офлайн-процедур до єдиної сервісної моделі держави.

У дослідженні OECD «Going Digital» акцентовано, що уряди мають переосмислити координаційні механізми між центральними та місцевими органами, оскільки цифрові сервіси передбачають обмін даними між рівнями влади, єдині стандарти, інституційну спроможність та нові моделі управління змінами [33]. У подібному ключі вказується на важливість створення постійних міжвідомчих груп, здатних забезпечити узгоджене функціонування цифрових інструментів.

Технічний напрям досліджень фокусується на архітектурних основах цифрових платформ, стандартах даних, інтероперабельності, API-інтерфейсах, модульності цифрових сервісів та на системах цифрової інфраструктури. У публікації Світового банку «Digital Public Infrastructure and Development» представлена концепція «цифрової стек-інфраструктури», яка складається з базових шарів, зокрема цифрової ідентифікації, електронних платежів, обміну даними, а також сервісних модулів, що будуються поверх цієї інфраструктури [35]. Цей підхід дозволяє масштабувати цифрові сервіси та спрощує інтеграцію бізнес-додатків.

У межах робочого документа OECD «Going Digital Integrated Policy Framework» визначено, що технологічні рішення повинні мати мультиплікативний ефект, тобто забезпечувати можливість повторного використання компонентів у різних контекстах та секторах [36]. Важливим аспектом технічного виміру є формування стандартів, без яких архітектура G2B-сервісів стає фрагментованою. Особливу увагу приділяють автоматизованому

обміну даними між державними реєстрами, застосуванню хмарних рішень, побудові багаторівневих систем доступу та створенню відкритих API, через які бізнес може отримувати дані або інтегруватися з державними сервісами.

У технічному вимірі дослідження торкаються також рівня автоматизації, алгоритмізації та використання штучного інтелекту у процесах перевірки відповідності, обробки даних, аналізу ризиків і виявлення порушень.

Економічні дослідження вивчають питання витрат та вигод цифрових механізмів, їх вплив на продуктивність, інвестиційну динаміку та конкурентне середовище. У звітах Світового банку щодо цифрових G2B-послуг зазначено, що цифровізація адміністративних процедур дає змогу скоротити транзакційні витрати бізнесу, зменшити час доступу до ринку, знизити бюрократичні бар'єри та полегшити виконання регуляторних вимог [32]. Ефект проявляється не лише у прямій економії часу, але й у підвищенні прозорості, зменшенні ризиків корупції та покращенні доступу до державних замовлень.

З іншого боку, дослідження OECD «SMEs Going Digital» підкреслює, що цифровізація трансформує конкурентне поле, оскільки бізнеси з вищим рівнем цифрових компетентностей отримують переваги у швидкості реакції, якості даних, ефективності операцій і здатності брати участь у державних закупівлях [34]. Вказується, що цифрові сервіси здатні компенсувати обмеженість ресурсів малого та середнього бізнесу, однак нерівномірність цифрової готовності створює ризик посилення розриву між підприємствами.

Економічний дискурс охоплює також питання державних витрат на впровадження цифрових сервісів. Важливо проводити аналіз вигід та витрат, оскільки без обґрунтованої економічної моделі цифрові реформи можуть не досягти очікуваного ефекту. Вказується, що оптимальний рівень цифрової присутності держави формується не кількістю сервісів, а їхньою здатністю створювати економічну цінність для бізнесу та зменшувати навантаження на регуляторну систему.

Соціально-правові дослідження аналізують питання довіри, легітимності цифрових процесів, приватності даних, кібербезпеки, правового регулювання та

соціального сприйняття цифрових сервісів. Відповідно до документу OECD «Going Digital Integrated Policy Framework» довіра є одним із ключових вимірів цифрової трансформації, оскільки саме вона визначає готовність бізнесу користуватися державними сервісами, передавати цифрові дані та взаємодіяти з регуляторними платформами [36].

У глобальних дослідженнях безпеки онлайн-сервісів наголошується, що державний сектор у багатьох країнах досі відстає за впровадженням міжнародних стандартів кіберзахисту, що створює ризики для бізнес-користувачів [35]. Питання конфіденційності, збереження комерційної таємниці та захисту бізнес-даних стає визначальним чинником для розширення функціоналу G2B-платформ.

Соціально-правовий дискурс звертає увагу на баланс між автоматизацією та дотриманням прав суб'єктів господарювання. Розвиток цифрових платформ потребує адаптації законодавства щодо електронної ідентифікації, електронного документообігу, інтероперабельності, обміну даними, алгоритмічних рішень і відповідальності за помилки автоматизованих систем. Також у дослідженнях вказується, що цифрові сервіси потребують високої цифрової грамотності бізнес-користувачів, а отже держава має інвестувати в навчання та комунікаційні стратегії.

Згідно з міжнародними практиками, зокрема рекомендаціями OECD і World Bank, цифрові G2B-інструменти можна класифікувати за функціональним призначенням, що дозволяє системно аналізувати їх вплив на бізнес та державні процеси. До основних категорій належать [15,36]:

- *Інформаційні портали.* Ці платформи слугують централізованими точками входу для бізнесу у державні сервіси, надаючи доступ до законодавчих актів, нормативних документів, інструкцій щодо процедур та керівництв з дотримання регуляторних вимог. Інформаційні портали також інтегруються з іншими цифровими сервісами, дозволяючи автоматизувати подання документів та моніторинг статусу їх обробки.

- *Електронні реєстри.* Системи обліку бізнес-суб'єктів, ліцензій, дозволів та сертифікатів надають можливість відстежувати актуальний стан інформації онлайн. Такі реєстри забезпечують двосторонню взаємодію: бізнес отримує швидкий доступ до власних даних та статусу документів, а держава — інструмент контролю та аналітики в реальному часі. Приклади включають Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань в Україні та аналогічні реєстри у країнах ЄС.

- *Платформи подання звітності і ліцензування.* Ці цифрові сервіси дозволяють бізнесу подавати звітність, заяви на ліцензії та дозволи в електронному вигляді, що суттєво скорочує адміністративне навантаження. Крім економії часу, вони зменшують ризик помилок у документах завдяки автоматизованій перевірці формату та відповідності нормативам.

- *Е-платежі та е-торгівля.* Дана категорія включає електронні розрахунки між бізнесом і державою, такі як оплата адміністративних зборів, податків, державних послуг, а також механізми державної електронної торгівлі. Вони забезпечують прозорість фінансових транзакцій, автоматичний облік та інтеграцію з бухгалтерськими системами підприємств. Це значно знижує корупційні ризики та підвищує ефективність державного контролю над платежами.

- *Системи електронних закупівель (e-procurement).* Є одним із найважливіших інструментів взаємодії, оскільки державні закупівлі формують значну частку економічної активності бізнесу. Цифровізація цього процесу дозволяє підвищити конкуренцію, забезпечити прозорість та скоротити витрати часу та ресурсів для учасників торгів. Зокрема, в Україні платформа ProZorro [52] дозволяє бізнесу подавати пропозиції онлайн, а держава отримує автоматизований контроль за дотриманням процедур та умов тендерів.

Класифікація інструментів G2B дозволяє аналітикам, науковцям і державним органам системно оцінювати функціонування цифрових сервісів, визначати їх вплив на бізнес-клімат і виявляти проблемні зони для вдосконалення. Окрім типології інструментів за призначенням, ефективним є

підхід, що класифікує цифрові механізми за їхньою функцією у взаємодії держави і бізнесу. Така класифікація дозволяє системно оцінювати призначення кожного цифрового рішення та його роль у підтримці бізнес-процесів і державного управління. На основі міжнародних практик, зокрема звітів OECD і World Bank [15,36], можна виділити чотири основні функціональні групи цифрових механізмів:

- *Забезпечення сервісів бізнесу.* Ця група включає цифрові рішення, які надають бізнесу прямий доступ до державних сервісів. Вона охоплює онлайн-реєстрацію підприємств, отримання ліцензій та адміністративних дозволів, електронне отримання довідок, а також каталоги процедур. Такі механізми дозволяють автоматизувати процеси отримання послуг, зменшити бюрократичні бар'єри та скоротити час взаємодії.

- *Регуляторний моніторинг і звітність.* Ця група охоплює цифрові інструменти, за допомогою яких держава отримує дані від бізнесу, здійснює контроль, аналізує та формує звітність. Сюди входять електронне подання звітності, автоматичні перевірки відповідності нормативам, інтегровані аналітичні панелі та системи моніторингу. Використання таких механізмів дозволяє підвищити точність контролю, забезпечити оперативну аналітику та зменшити ризики недотримання вимог.

- *Комунікація і консультації.* До цієї групи відносяться цифрові платформи, форуми, чат-боти та онлайн-консультації, що забезпечують двосторонній діалог між бізнесом і державою. Такі інструменти дозволяють бізнесу отримувати консультації щодо нормативних змін, брати участь у політико-управлінських процесах, надавати зворотний зв'язок та долучатися до розробки регуляторної політики. Дослідження показують, що ефективна комунікація через цифрові канали сприяє більшій прозорості, залученості підприємців та зниженню адміністративного тиску.

- *Інфраструктурні сервіси.* Ця група включає фундаментальні цифрові рішення, що є базою для всіх інших сервісів. До них належать системи

електронної ідентифікації, цифровий підпис, API-інтерфейси для взаємодії між державними реєстрами, стандарти даних та модульні цифрові платформи.

Функціональна класифікація дозволяє чітко визначати призначення кожного цифрового механізму та віднести його до конкретної групи процесів, що полегшує планування цифрової трансформації та аналіз ефективності взаємодії держави з бізнесом. Вона також допомагає ідентифікувати критичні інфраструктурні компоненти, які потребують модернізації або інтеграції для забезпечення комплексного сервісу.

Потрібно також приділяти значну увагу розмежуванню функцій, що залишаються за людиною (представником держави, адміністрацією), і функцій, які можуть бути автоматизовані. До людських функцій належать стратегічні (політичні) рішення, постановка нормативів, управління політиками, формування регулювання, етичні оцінки, випадки складних виключень і нестандартних ситуацій. Наприклад, рішення щодо зміни адміністративного режиму для бізнесу, затвердження політики відкритих даних, визначення організаційної моделі сервісу — це завдання, які потребують політичної відповідальності, контекстуального аналізу та інтерпретації, що наразі не може бути повністю передано алгоритмам.

Автоматизованими чи значною мірою цифровими можуть бути функції перевірки (наприклад, автоматичний аналіз на відповідність нормативу), видача електронних довідок і сертифікатів, обробка електронних заявок, е-платежі, сповіщення бізнесу, служби чат-ботів, моніторинг у реальному часі та аналітика. При цьому навіть автоматизовані процеси потребують людського нагляду, управління винятками, вирішення складних випадків. Без достатньої людської підтримки ризик цифрової прірви та низької довіри залишається високим. Таким чином, цифрові механізми не зводять державу до суто «машини», але трансформують її роль: люди зосереджуються на стратегічних, нормативних, управлінських функціях, а рутинні, процедурні, масові операції дедалі більше автоматизуються та стають цифровими сервісами.

Цифрові технології чинять фундаментальний вплив на природу взаємодії держави та бізнесу: вони змінюють способи обміну інформацією, надання послуг, створення продуктів, використання даних і аналізу, відкривають нові моделі співробітництва. Нижче розглянемо вплив кількох ключових технологій: штучного інтелекту (AI), блокчейну (Blockchain), Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data).

Штучний інтелект (AI). Впровадження AI у державному управлінні та взаємодії бізнесу й держави дозволяє автоматизувати процеси ухвалення рішень, прогнозувати потреби, перерозподіляти ресурси, персоналізувати сервіси. Цифрове урядування через AI-системи залежить не лише від технічної готовності, але також від довіри і участі стейкхолдерів. Наприклад, держава може використовувати AI для аналізу заяв бізнесу, прогнозування ризиків, автоматизації сервісів «одного вікна». Для бізнесу це означає меншу бюрократію, швидший доступ до державних даних, інтеграцію в цифрові платформи.

Блокчейн (Blockchain). Блокчейн-технології пропонують механізми децентралізованого зберігання даних, смарт-контрактів, прозорості, незмінності записів. Їх застосування в публічному секторі розглядається як спосіб підвищення довіри, захисту даних, інтеграції з бізнес-системами. У контексті G2B-взаємодії блокчейн може забезпечити бізнесу доступ до автентичних державних реєстрів, підтвердження записів, автоматизацію державно-приватних транзакцій у цифровому форматі.

Інтернет речей (IoT). IoT дає змогу збирати великі обсяги даних з фізичного середовища (прилади, сенсори), що держава й бізнес можуть використовувати в управлінні інфраструктурою, моніторингу, сервісах. Наприклад, державні проєкти з моніторингу екології, транспорту або виробництва можуть інтегрувати дані IoT, бізнес-середовище може використовувати їх для створення нових сервісів. У взаємодії держави і бізнесу це означає появу нових моделей сервісів (наприклад, дані-сервіси), бізнес-партнерства із державою, використання платформи держави як джерела даних IoT.

Великі дані (Big Data). Масиви даних, що створюються як державою, так і бізнесом, стають цінним ресурсом для аналітики, стратегій, політик. Держава може використовувати великі дані для формування політик, моніторингу бізнес-середовища, оцінки ризиків; бізнес-структури можуть використовувати державні й приватні дані для інновацій, сервісів, аналітики. Але важливим є також питання керування даними, стандартів, конфіденційності, даних як ресурсу.

У сукупності ці технології створюють можливість для держави і бізнесу переходити до моделі цифрової взаємодії, де державна інфраструктура (реєстри, API, платформи) стає спільним ресурсом, бізнес активно використовує її, і разом створюється додана вартість. При цьому очевидні виклики: кібербезпека, стандартизація, інтероперабельність, захист даних, довіра стейкхолдерів. Таким чином, технології — не лише інструмент, але й трансформатор моделі взаємодії держави та бізнесу.

Таким чином, цифрові механізми взаємодії держави й бізнесу — це не просто заміна паперових процедур онлайн, а глибока трансформація: адміністративної, технологічної, економічної, правової. Класифікація інструментів G2B і функціональна класифікація допомагають систематизувати підхід до цих механізмів, а чітке позиціонування людських і автоматизованих функцій дозволяє розуміти, як розподіляються ролі. Для державної практики це означає, що впровадження цифрових механізмів має відбуватись за стратегією: спочатку побудова інфраструктури, стандартизація, створення платформи, забезпечення сервісів, визначення KPI, а потім масштабування з урахуванням економічної оцінки та соціально-правових аспектів. Для бізнесу це означає: готовність інтегруватись у цифрове середовище державних сервісів, адаптація процесів, оцінка вигод (зниження ризиків, скорочення часу, доступ до державного ринку), а також вимога довіри та безпеки.

1.3 Методологічні підходи і методики дослідження цифрової взаємодії держави і бізнесу

Досить часто поняття «методологія дослідження цифрових процесів» трактують як сукупність технічних підходів до збору та обробки даних у сфері електронного урядування. Проте подібне визначення лише частково розкриває складність цього феномену. На нашу думку, більш точне розуміння сутності методологічних основ цифрової взаємодії держави і бізнесу подають у своїх працях такі дослідники як М. Alabi, А. Androniceanu, І. Georgescu. [53; 54], які підкреслюють багатовимірність цифрової трансформації, її залежність від інституційних умов, інформаційних потоків та управлінських рішень. Науковці звертають увагу на те, що методологія цього напрямку повинна не просто описувати інструменти, а й дозволяти оцінити якість цифрових механізмів, їхню ефективність у взаємодії між державними структурами та суб'єктами підприємництва. Таким чином, методологічна основа не обмежується параметрами технології, а охоплює інституційні, поведінкові, правові та управлінські фактори, які формують контекст цифрової взаємодії.

Саме тому методологія дослідження цифрових механізмів G2B повинна забезпечувати можливість глибокої оцінки декількох рівнів: від загальнонаціональних стратегій цифровізації до конкретних цифрових сервісів, що забезпечують щоденну комунікацію підприємців з державою. Ця багаторівнева структура, на думку міжнародних експертів Світового банку, OECD та ООН, дозволяє комплексно розуміти вплив цифрових інструментів на економічні процеси та якість врядування. Особливість такого підходу полягає у поєднанні аналітичних, порівняльних, статистичних і соціальних методів, які розкривають цифрову взаємодію як інтеграцію технологій, поведінкових моделей та державної регуляторики.

Аналіз цифрової взаємодії держави і бізнесу вимагає врахування того, що цифрові механізми змінюють не лише формати подання інформації, а й структуру відносин між сторонами. У цьому контексті методологія має забезпечувати

розуміння того, як цифрові інструменти впливають на прозорість, рівень довіри, транзакційні витрати та ефективність адміністративних процедур. Сучасні дослідники, зокрема Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., & Treleaven, P. [55], наголошують, що аналіз цифрової взаємодії повинен враховувати феномен «цифрових екосистем», де жоден сервіс не існує окремо, а формує частину складної інфраструктури управлінських рішень, систем даних та потоків інформації.

У межах дослідження цифрових механізмів особливої уваги потребує методологічна база, що дозволяє ідентифікувати логіку трансформації процесів взаємодії. Зокрема, у роботах Dunleavy P. та Margetts H. [56], висвітлено, що цифрові інструменти стають проявом еволюції управління — від бюрократичних моделей до моделей відкритого державного управління, орієнтованого на потреби користувача. Подібна динаміка потребує застосування таких методів, які здатні вимірювати не лише кількісні характеристики цифровізації, але й якість користувацького досвіду, зручність сервісів, рівень включеності бізнесу у формування регуляторних рішень. Особливо важливою є оцінка здатності цифрових платформ забезпечувати прозорість і передбачуваність адміністративних процедур, що згідно з дослідженнями World Bank, є критичним чинником зниження корупційних ризиків [61].

Методологічні підходи до вивчення цифрової взаємодії традиційно ґрунтуються на декількох ключових наукових парадигмах. Перша з них — системний підхід, який дозволяє розглядати цифрову взаємодію як комплекс взаємопов'язаних компонентів: нормативної бази, технічної інфраструктури, організаційних процесів та поведінкових моделей користувачів. Системний підхід дає можливість виявити залежності між рівнем цифрової зрілості державних інституцій та результатами, яких досягає бізнес у процесі комунікації з державою. Окрім цього, він дозволяє визначити вузькі місця цифрових процесів, оцінити інтегрованість платформ та якість міжвідомчої взаємодії.

Другою важливою методологічною парадигмою є процесний підхід. Він акцентує увагу на тому, що цифрові сервіси — це переосмислені бізнес-процеси,

які можуть або спрощувати, або ускладнювати взаємодію залежно від якості їхнього проектування. Процесний аналіз дозволяє вивчити ланцюги створення цінності, обсяг і складність процедур, час опрацювання звернень, а також визначити точки, у яких цифрові інструменти скорочують транзакційні витрати. Саме тому OECD в дослідженні «Digital Government Index 2023» рекомендує поєднання процесного аналізу з показниками результативності, такими як час опрацювання послуг, рівень автоматизації, частка звернень, що не потребують втручання людини [62].

Третя методологічна основа — інституційний підхід. Він розглядає цифрові механізми у контексті інституційних норм, адміністративних практик і регуляторних механізмів. Інституційний аналіз дозволяє оцінити, наскільки правова база відповідає принципам цифрової взаємодії, чи не створюють адміністративні процедури перешкод для електронного обміну даними, чи забезпечується достатній рівень захисту інформації. Дослідження ООН у галузі цифрового врядування за 2022–2024 роки акцентують, що цифровізація без інституційного оновлення часто не досягає бажаних результатів, оскільки старі адміністративні практики блокують можливості цифрових інструментів [63; 64].

Четверта парадигма — поведінковий підхід, який набуває особливого значення у сфері G2B. Він дозволяє оцінити, як бізнес адаптується до цифрових сервісів, які бар'єри виникають під час їх використання, як цифровізація впливає на рівень довіри до державних інституцій. Науковці наголошують, що навіть найефективніші технологічні рішення можуть виявитися малоефективними за умови низького рівня цифрової компетентності користувачів або їхньої недовіри до державних платформ. Саме тому поведінкові методики, включаючи інтерв'ю, опитування, аналіз користувацьких траєкторій, стають важливим джерелом даних для оцінки реального функціонування цифрових механізмів.

Одним із ключових завдань методології є формування індикаторної бази, що відповідає сучасним стандартам вимірювання цифрової трансформації. Серед таких індикаторів міжнародні організації рекомендують рівень автоматизації процесів, частоту використання сервісів, глибину інтеграції реєстрів, показники

прозорості, ступінь відкритості даних, рівень задоволеності бізнесу. Наприклад, GovTech Maturity Index Світового банку пропонує комплексну систему оцінювання цифрової зрілості державних платформ, що дозволяє порівнювати країни та виявляти структурні обмеження їх цифрового розвитку [12].

Методики дослідження цифрової взаємодії передбачають застосування як кількісних, так і якісних інструментів. Кількісні методи дозволяють здійснювати статистичний аналіз масиву даних, отриманих із державних реєстрів, платформ електронних послуг, порталів відкритих даних. Вони дають можливість оцінювати динаміку цифровізації, рівень навантаження на електронні сервіси, обсяги транзакцій та структурні зміни у поведінці бізнесу. Якісні методи дозволяють досліджувати мотивацію, бар'єри та оцінки користувачів, що є критично важливим для розуміння практичної ефективності цифрових механізмів, а не лише їхньої формальної результативності.

Важливою методикою є міжнародне порівняльне дослідження, що дозволяє оцінити позицію країни відносно інших держав, визначити загальні закономірності та кращі практики. Порівняння моделей цифрової взаємодії у різних країнах дозволяє виявити, які інституційні та технічні рішення забезпечують найбільший ефект для бізнесу. Наприклад, дослідження OECD Digital Government Studies показують, що країни з високим рівнем інтеграції реєстрів демонструють швидше надання послуг, меншу кількість помилок та вищий рівень задоволеності користувачів [66].

Методологія дослідження повинна також враховувати етичні та безпекові аспекти цифрової взаємодії. З огляду на те, що G2B-механізми передбачають обмін великого обсягу даних, критичним є оцінювання рівня кіберзахисту, відповідності міжнародним нормам щодо конфіденційності, стійкості цифрової інфраструктури. Це відповідає рекомендаціям ENISA та ISO/IEC щодо цифрової безпеки та управління інформацією, які у своїх звітах за 2022–2025 роки акцентують на необхідності багаторівневого аудиту ризиків [67–70].

Таким чином, методологічні підходи і методики дослідження цифрової взаємодії держави і бізнесу формують цілісну основу, що дозволяє здійснювати

комплексну оцінку цифрових трансформацій. Їхня багатовимірність, міждисциплінарність та орієнтація на міжнародні стандарти забезпечують можливість глибоко досліджувати як технологічну, так і інституційну сутність цифрових механізмів G2B. Завдяки цьому цифрова взаємодія розглядається не лише як технічний процес, а як важливий інструмент підвищення ефективності врядування, прозорості державних рішень та конкурентоспроможності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

2.1. Стан цифрової трансформації публічного сектору в Україні

Цифрова трансформація публічного сектору є ключовою передумовою для формування ефективних та прозорих механізмів взаємодії між державою та бізнесом, що безпосередньо впливає на інвестиційний клімат та економічний розвиток країни. В Україні цей процес має свою унікальну історію, динаміку та специфіку, особливо в умовах повномасштабної військової агресії.

Історія появи електронних послуг в Україні сягає початку 2000-х років із прийняттям перших концепцій електронного урядування [71]. Однак, системний розвиток розпочався після Революції Гідності, коли реформи отримали потужний політичний імпульс, спрямований на подолання корупції та підвищення прозорості. Знаковими віхами цього етапу стали запуск у 2016 році системи публічних закупівель ProZorro, яка кардинально змінила правила гри у сфері державних витрат, забезпечивши економію та відкритість процесів [72]. Успіх ProZorro продемонстрував потенціал цифрових рішень для антикорупційного ефекту та заклав основу для подальшої цифровізації.

У 2018 році Світовий банк провів оцінку електронного урядування в Україні, виявивши значні прогалини в координації, консолідації даних і відсутності єдиного центру управління ІСТ-інфраструктурою [24]. Після цього країна активізувала стратегії: 2019 року було створено Міністерство цифрової трансформації, яке отримало мандат формувати політику у сфері електронного урядування, цифрової економіки й інновацій [73].

У вересні 2019 року Михайло Федоров (віце-прем'єр і міністр цифрової трансформації) представив концепцію «держави в смартфоні» — майбутнього, в

якому громадяни отримують державні послуги через мобільний додаток. Уже 6 лютого 2020 р. офіційно запущено мобільний додаток Дія та веб-портал Дія, який у подальшому об'єднав документи громадян і послуги держави. Запровадження цифрових документів (e-ID, студентський квиток, водійське посвідчення) та перших комплексних послуг для бізнесу (автоматична реєстрація ФОП) стало початком нової ери у взаємодії держави та громадянина.

Законодавча база також розвивалася: у 2021 р. прийнято Закон України «Про публічні електронні реєстри» [40], який регламентував їх функціонування та встановив систему взаємодії між різними реєстрами через протокол Трембіта. Таким чином було створено фундамент для інтероперабельних державних сервісів.

Упродовж наступних років Дія швидко масштабувалася: число сервісів, документів і користувачів зростало, при цьому держава акцентувала увагу на зручності, безпеці й цифровій ідентичності. У війні з росією (з 2022 року) цифрові інструменти проявили себе не лише як сервісні — вони стали механізмом стійкості. За даними OECD [74], серед відповідей на війну — розширення Дія, ініціатива e-Construction та інші платформи для відновлення.

Сьогодні Дія є центральним цифровим майданчиком для взаємодії громадян і бізнесу з державою. За даними Міністерства цифрової трансформації, загальна кількість користувачів перевищує 21 мільйон, сервісів на порталі — понад 150, а в мобільному додатку — десятки [75].

Серед ключових досягнень варто відзначити повсюдне впровадження електронної ідентифікації (e-ID) та надання комплексних електронних послуг для бізнесу, зокрема за принципом «єдиного вікна». Можливість відкрити, закрити чи внести зміни до ФОП/ТОВ за лічені хвилини онлайн суттєво знизила адміністративні бар'єри, час та корупційні ризики, що має прямий позитивний вплив на механізми взаємодії держави та бізнесу.

Повномасштабна війна, розпочата у 2022 році, стала найбільшим викликом для цифрової трансформації. З одного боку, вона вимагала перенаправлення ресурсів на критичні воєнні потреби та підтримку внутрішньо

переміщених осіб (ВПО), як-от запуск послуг "єДопомога" та отримання статусу ВПО онлайн [76]. З іншого боку, війна прискорила цифровізацію, оскільки цифрові послуги стали єдиним надійним способом взаємодії з державою в умовах фізичної недоступності ЦНАПів та руйнування інфраструктури.

Ключовими *ризиками* воєнного часу є *кібербезпека* та *інфраструктурна стійкість*. Постійні кібератаки з боку агресора вимагають безпрецедентних заходів захисту державних реєстрів та інформаційних систем [77]. Крім того, інфраструктурні ризики, пов'язані з обстрілами енергосистеми, вимагають забезпечення функціональності критичних цифрових сервісів навіть в умовах блекауту, що підкреслює необхідність децентралізації та використання хмарних рішень. Аналітики CGAP та Wired [78; 79] відзначають, що саме Дія стала критично важливою платформою для забезпечення внутрішньої стійкості країни, як інструмент комунікації та надання життєво необхідних.

Сучасна Україна є прикладом надшвидкої трансформації державного сектору в цифровому напрямі, незважаючи на безпрецедентні виклики, пов'язані з військовою агресією, демонструє значні, хоча й неоднорідні, результати у міжнародних рейтингах, що відображають як її стрімкий прогрес у сфері електронного урядування, так і необхідність подальших структурних реформ. Аналіз міжнародного позиціонування та огляд конкретних цифрових інструментів дає змогу глибоко оцінити поточний стан і перспективи розвитку G2B-взаємодії.

Особливо значущим є прогрес за показниками Огляду електронного урядування ООН (United Nations E-Government Survey), який включає Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) та Індекс електронної участі (E-Participation Index, EPART) [64, 80]. За результатами дослідження 2024 року, Україна здійснила помітний стрибок, посівши *30-те місце* у світовому рейтингу *EGDI* з 193 країн, піднявшись на 16 позицій порівняно з 2022 роком, і вперше обігнавши середній індекс розвитку цифрових державних послуг у Європі (0.88 проти 0.85) [64]. Це свідчить про успішне впровадження високоякісних онлайн-сервісів, що є критичним для взаємодії з бізнесом.

Ще більш вражаючим є місце України у рейтингу *E-Participation Index*, де країна вперше посіла *1-ше місце* у світі, піднявшись на 56 позицій [80]. Цей показник прямо відображає високий рівень залученості громадян та бізнесу до державних процесів через цифрові платформи, що є наслідком проактивної політики та ефективного використання мобільних технологій. За іншим важливим субіндексом EGDI – *Online Service Index* – Україна у 2024 році посіла *5-те місце* у світі [64]. Такий стрімкий підйом, з 102-го місця у 2018 році, демонструє безпрецедентну швидкість розробки та масштабування цифрових державних послуг, що позитивно впливає на сприйняття інвесторами та підприємцями.

Щодо інноваційного потенціалу, Україна також демонструє конкурентні позиції. Згідно з Глобальним індексом інновацій (*Global Innovation Index – GII*), опублікованим Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Україна у 2025 році зайняла *66-те місце* серед 139 економік [81]. При цьому, як зазначає BDO-Україна, в окремих компонентах індексу (наприклад, «виходи знань і технологій») країна посідає досить високі позиції: 34-те місце в глобальному масштабі [82]. Водночас, за даними Міністерства цифрової трансформації й експертів, існують виклики у підкомпонентах «входи інновацій» — саме ці показники стримують подальше зростання [81]. Цей результат підкреслює необхідність подальшого поглиблення інновацій у самій економіці та підтримки досліджень і розробок, які є важливими для формування високотехнологічного бізнесу та його взаємодії з державою.

Також важливим є Індекс прийняття цифровізації (*Digital Adoption Index – DAI*) від Світового банку, який вимірює впровадження цифрових технологій у трьох вимірах: люди, уряд і бізнес [83]. Позиція України на *85-му місці* у цьому рейтингу свідчить про те, що, незважаючи на успіхи урядуванні (G2C та G2B), залишаються резерви у повномасштабному прийнятті цифрових технологій самим бізнесом та суспільством, особливо у менш технологічних галузях.

Незважаючи на складну ситуацію, у *Digital Quality of Life Index 2025* Україна посіла *43 місце* у світі, але при цьому була першою серед країн Європи з

невисоким рівнем ВВП [84]. Цей факт вказує на те, що інвестиції у цифрову інфраструктуру та послуги значно перевищують очікування, виходячи з економічного рівня, що створює потужний фундамент для цифрової економіки.

Варто відзначити, що завдяки цифровим сервісам, Україна входить до 17% європейських країн, де реєстрація компанії можлива за один день, що є високим показником легкості створення бізнесу [85]. Це стало прямим наслідком успішного впровадження цифрових механізмів у сфері реєстраційних процедур.

На регіональному рівні важливим є індекс цифрової трансформації областей та громад. За даними Європейської Бізнес Асоціації, в першому кварталі 2025 року середній показник Digital Transformation Index регіонів становить лише 30 із 100 можливих, а серед громад – 16 балів [86]. Цей розрив між загальнодержавними досягненнями у діджиталізації та локальними темпами реформ підкреслює, що цифрова трансформація ще не є нерівномірною: деякі регіони та громади все ще відстають, зокрема за рівнем інфраструктури та цифрової культури.

Крім того, варто звернути увагу на ті аспекти бізнес-клімату, які не лише залежать від інновацій та технологій, але й від інституційної логіки взаємодії бізнесу з державою. За даними Міністерства економіки України, станом на 2019–2020 роки, за індексом легкості ведення бізнесу (Doing Business) Україна досягла 64-го місця [87]. Хоча після 2020 року звітність Doing Business була припинена, офіційні статистичні дані й державна комунікація зазначають, що країна активно працює над поліпшенням процедур реєстрації бізнесу, ліцензування та регулювання [88].

Загалом, місце України в міжнародних рейтингах — це поєднання значущих успіхів та ще існуючих розривів. Висока позиція в електронному урядуванні й інноваційних індексах підтверджує, що держава активно інвестує в цифрові рішення, а участь громадян у цифрових процесах досягла вражаючих рівнів. Водночас виклики на рівні інфраструктури, цифрової інклюзії, а також нерівномірність регіонального розвитку вказують на потребу глибшого системного підходу.

Перейшовши до конкретних цифрових інструментів, платформ і реєстрів, через які відбувається взаємодія держави з бізнесом, варто розглянути ключові рішення, які формують екосистему електронного урядування в Україні. Ці механізми охоплюють «єдині вікна», мобільні застосунки, державні реєстри, відкриті дані та інші технологічні платформи, спрямовані на забезпечення прозорості, швидкості та зручності адміністративних процедур. Вони охоплюють увесь життєвий цикл підприємства: від реєстрації та ліцензування до сплати податків, участі у публічних закупівлях та контролю.

Концепція «єдиного вікна» передбачає можливість отримання підприємцем усіх необхідних послуг через одну інтегровану цифрову платформу — незалежно від того, скільки органів влади залучено до прийняття рішень. Це не лише знижує транзакційні витрати, а й мінімізує людський фактор, сприяючи автоматизації рішень на основі нормативно визначених алгоритмів. В умовах євроінтеграційного курсу України, діджиталізація сервісних функцій держави стає не лише інструментом покращення бізнес-клімату, а й чинником підвищення довіри до органів влади.

В Україні реалізація цієї концепції відбувається в рамках цифрової трансформації, яку провадить Міністерство цифрової трансформації через платформу «Е-Підприємець» на порталі «Дія» [89]. Вона є показовим прикладом того, як цифрові інструменти здатні змінювати реальність ведення бізнесу в Україні. Наразі доступно 13 послуг, які дозволяють підприємцям здійснювати реєстрацію бізнесу, змінювати види діяльності (КВЕД), отримувати витяги з реєстрів та інші адміністративні послуги онлайн — без необхідності стояти в чергах або контактувати з чиновниками. Усе це значно економить ресурси бізнесу, знижує рівень стресу та ризики корупції, а також створює відчуття партнерства між державою та підприємцем.

Застосунок «Дія» надає можливість використовувати цифровий підпис (Дія.Підпис), який має юридичну силу та дозволяє дистанційно підписувати документи, подавати звіти та здійснювати інші юридично значущі дії, що є особливо актуальним для малого та середнього бізнесу (МСБ) [29].

Крім того, в екосистемі функціонує Дія.Бізнес [90] – національний проєкт для розвитку підприємництва, який надає консультаційну підтримку, освітні програми та доступ до фінансових ресурсів, створюючи інтегровану цифрову інфраструктуру підтримки. Його функціонал виходить за межі адміністративних послуг і охоплює підтримку підприємництва, доступ до фінансових інструментів, аналітику ринку, освітні курси, бізнес-консультації та можливість подати бізнес-план для отримання мікрогрантів. На мою думку, саме ця платформа забезпечує найширше середовище державної підтримки підприємців у цифровому форматі, оскільки вона поєднує освітню, сервісну та фінансову складові.

Важливим складником взаємодії держави та бізнесу є комплекс публічних реєстрів, які забезпечують доступ до актуальної інформації, необхідної в господарській діяльності. Найбільш значущими для бізнес-сектору залишаються Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, Державний земельний кадастр, Реєстр податкових накладних, Єдиний реєстр дозвільних документів та низка профільних реєстрів, пов'язаних із ліцензуванням, будівельними процесами, експортно-імпортними операціями, екологічною діяльністю. Як зазначають сучасні дослідники, реєстрова модель України має специфічну рису: вона об'єднана інтеграційними рішеннями, що дозволяє отримувати інформацію через централізовані точки доступу без потреби взаємодіяти з кожним органом окремо[91]. На мою думку, це створило передумови для значного зниження адміністративних витрат бізнесу, особливо у частині перевірок контрагентів, підтвердження власності, участі в торгах чи доступу до регуляторної інформації.

Принцип «цифровізація за замовчуванням» та «дані, що належать державі, мають бути доступні» втілюються через систему взаємодії електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» [92]. Ця система забезпечує захищений обмін даними між державними реєстрами, що дозволяє реалізувати принцип «один раз ввів — більше не подаєш», звільняючи бізнес від необхідності повторного надання документів, які вже є у розпорядженні держави.

Одним із найвагоміших цифрових механізмів стало впровадження автоматизованої системи публічних закупівель ProZorro [72], яка трансформувала взаємовідносини держави та бізнесу в секторі державних витрат. ProZorro поєднала відкриті дані, електронні торги, онлайн-аудит та централізовану базу проведених процедур, створивши можливість прозорої конкуренції та рівних умов для всіх учасників ринку. Система ProZorro.Продажі доповнила архітектуру G2B-взаємодії механізмами управління державними активами, що значно підвищило ефективність розпорядження майном та ресурсами. Прозорість закупівель стала одним із найвагоміших драйверів зменшення корупційних ризиків у бізнес-середовищі.

Окреме місце займають цифрові кабінети, які забезпечують персоналізовану взаємодію бізнесу з державою. Е-кабінет платника податків став ключовим інструментом у частині податкової звітності, отримання витягів, перевірки стану розрахунків та комунікації з податковими органами. Подібну роль виконують кабінет забудовника в електронній системі у сфері будівництва, кабінет експортера, кабінет учасника митних процедур, кабінети суб'єктів ліцензування. На мою думку, саме кабінети формують нову культуру взаємодії бізнесу з державою, оскільки вони поєднують адресність сервісів, онлайн-доступ, захищену комунікацію та інтеграцію з профільними реєстрами.

Значну роль у спрощенні бізнес-операцій відіграє система міжнародної торгівлі «єдиного вікна». З 2018 року Україна імплементувала модель обміну даними між митницею, контролюючими органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності [93]. Це дозволило суттєво скоротити час митного оформлення та мінімізувати вплив людського фактора. Система «єдиного вікна» стала одним із прикладів ефективної цифрової модернізації старих інституцій, оскільки базується на швидкій перевірці документів, автоматизації контролю та синхронізації даних між службами. Завдяки цьому Україна отримала можливість адаптувати митні процедури до міжнародних стандартів.

Невід’ємною частиною G2B-взаємодії стала цифрова інфраструктура відкритих даних. Портал data.gov.ua [94] об’єднує десятки тисяч наборів даних, що використовуються бізнесом у аналітичних, фінансових та інноваційних моделях. Відкритість інформації про державні витрати, реєстри, закупівлі, судові рішення та інші дані створює передумови для розвитку стартапів, аналітичних сервісів, фінтех-рішень та платформ ризик-менеджменту. Україна належить до групи країн із високим рівнем зрілості політики відкритих даних.

Із розвитком цифрової екосистеми з’явилися механізми GovTech, які забезпечили інтеграцію бізнес-інновацій у державні процеси. В Україні сформувалася модель, у якій держава виступає замовником інноваційних рішень, а бізнес — їх розробником. Платформи на кшталт «E-Entrepreneur», цифрові акселератори, партнерські програми з IT-компаніями та експериментальні правові режими стали частиною цього процесу. Деякі дослідники зазначають, що GovTech-моделі дозволяють державі підвищити інституційну гнучкість, використовуючи стартапи як джерело швидких інновацій [95].

Не можна не згадати про програму електронного резидентства. За повідомленнями Мінцифри та партнерів, Україна запустила програму uResidency [96], яка дозволяє іноземним підприємцям реєструвати бізнес в Україні без фізичної присутності, отримуючи цифровий сертифікат та сплачуючи всього 5 % податку. Така ініціатива відкриває нові можливості для залучення іноземних інвестицій, спрощення процесів входу на ринок і міжнародної співпраці.

У контексті безпеки та прозорості також варто згадати про механізми захисту даних і кібербезпеки. Держава запроваджує стандарти на обробку персональних та бізнес-даних, захищає критичну інфраструктуру цифрових сервісів та забезпечує захищені канали комунікації між державою й підприємцями. Хоча це питання часто менш помітне в загальній дискусії, безпека даних є фундаментом для довіри бізнесу до електронного урядування.

Значне місце в інфраструктурі цифрової взаємодії посідають державні чат-боти та віртуальні асистенти – Дія.AI – перший національний ШІ-асистент з державних послуг [97]. Вони забезпечують оперативний доступ до інформації,

допомагають підприємцям отримувати консультації, нагадування, інструкції та алгоритми дій. Перспективи розвитку Дія.АІ також включають розширення функціоналу: зараз він може видавати довідку про доходи, але вже анонсовано створення повноцінного чат-асистента, який за допомогою природної мови дозволить отримувати консультації або формулювати заявки просто описавши свою ситуацію. Це означає перехід від набору сервісів до справжнього агентного цифрового помічника, здатного самостійно підбирати державні послуги під запити користувача. Такий розвиток може значно підвищити ефективність взаємодії бізнесу і громадян із державною системою, скоротити час на пошук потрібних сервісів та зменшити навантаження на операторів.

Окрім вже впроваджених інструментів, команда Мінцифри анонсує кілька стратегічних ініціатив, які суттєво розширять спектр цифрових послуг і підсилять роль «Дія» як універсального сервісу держави для бізнесу та громадян. У перспективі планується запуск е-нотаріату — сервісу, який дозволить здійснювати нотаріальні дії повністю онлайн. Пілотна фаза системи стартувала у вересні 2025 року, а в 2026 році через «Дію» буде можливо проводити відеоверифікацію, підписувати документи електронним підписом та зберігати копії в єдиному електронному архіві [98]. Така цифровізація нотаріату не лише зменшить бюрократичне навантаження на бізнес, але й сприятиме зниженню вартості нотаріальних послуг та підвищенню їх доступності, особливо для підприємців-початківців або малих компаній.

Додатково Міністерство цифрової трансформації анонсувало впровадження е-акцизу, який має на меті перевести акцизні марки на алкогольні та тютюнові вироби у цифровий формат: замість паперових акцизних марок буде електронна марка з унікальним кодом, який можна перевірити через додаток Дія. Це має стати потужним інструментом боротьби з тіньовим ринком нелегальної продукції, а також забезпечить контролюючим органам прозорість в акцизному секторі. За даними Мінцифри, триває бета-тестування системи, а повний запуск електронного акцизу заплановано на 2026 рік [99].

Водночас цифрова взаємодія не обмежується лише наданням послуг — важливу роль відіграє інституційне забезпечення сталого діалогу між владою та бізнесом. Саме для цього створюються спеціальні платформи, такі як «Діалог влади та бізнесу» [100], створена за ініціативи Президента України Володимира Зеленського для оперативного розв’язання поточних проблемних питань підприємців у кожному конкретному регіоні й територіальній громаді. Головним завданням проєкту є підтримка бізнесу, покращення економічного та інвестиційного клімату в регіонах, збільшення кількості нових підприємств і розширення існуючих виробництв, покращення динаміки податкових надходжень до місцевих бюджетів тощо. Вона виступає як майданчик для зворотного зв’язку, де підприємці можуть висловити свої проблеми та потреби, а держава — отримати достовірну інформацію «з поля» для формування виваженої політики. Таке партнерство дозволяє не лише знижувати регуляторний тиск, а й підвищувати якість законодавчих ініціатив, роблячи їх більш відповідними реаліям економіки.

Окремо слід відзначити важливість платформи «ПУЛЬС» [101] як інструменту цифрової взаємодії між бізнесом і владою. Вона створена для збору зворотного зв’язку від підприємців щодо якості державних послуг та ефективності взаємодії з державними органами. Завдяки «ПУЛЬС» бізнес має можливість оцінювати роботу різних відомств, залишати пропозиції щодо покращення сервісів і безпосередньо впливати на формування політики. На основі зібраних даних формується Індекс задоволеності підприємців (6,9/10), який допомагає державі вдосконалювати адміністративні процедури. Платформа інтегрована з іншими державними сервісами, що підвищує її функціональність та забезпечує прозорість взаємодії. Таким чином, «ПУЛЬС» сприяє підвищенню прозорості, підзвітності державних органів і зміцненню довіри між бізнесом і владою.

Завдяки сукупності цих інструментів Україна створила багаторівневу, інтегровану та функціональну модель цифрової взаємодії держави та бізнесу. Вона розвивається швидкими темпами, що підтверджується позиціями у

міжнародних рейтингах цифрового врядування та GovTech-зрілості. На мою думку, Україна стала прикладом країни, де війна не зупинила цифровізацію, а навпаки — посилила її як фактор економічної стійкості та інституційної модернізації. Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу сьогодні виконують функцію фундаменту для економічної відбудови, оскільки забезпечують ефективність процедур, скорочення адміністративного навантаження, прозорість рішень та формування сприятливих умов для підприємництва. Однак не менш важливим є усвідомлення існуючих викликів: нерівність у доступі до цифрових сервісів, питання з кібербезпекою, необхідність підвищення цифрової грамотності та підтримки довіри. Тільки системний підхід, поєднаний зі стратегічним баченням, може забезпечити подальший сталий розвиток цифрових механізмів, щоб бізнес і держава могли взаємодіяти ефективно, прозоро і безпечно.

2.2. Практика реалізації цифрових механізмів держави для бізнесу (іноземні приклади)

Міжнародний огляд практики реалізації цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу є ключовим етапом для формування ефективної національної стратегії. Вивчення успішного досвіду та виявлення кращих практик у світовій економіці дозволяє не просто скопіювати, а адаптувати перевірені, стійкі та інноваційні моделі, уникаючи при цьому типових помилок. В умовах глобальної конкуренції та швидкої діджиталізації, здатність держави створити сприятливе цифрове середовище для підприємництва стає критичним фактором економічного зростання та підвищення національної конкурентоспроможності. Саме міжнародний досвід демонструє, як архітектурні, організаційні та правові рішення впливають на кінцевий ефект для бізнесу, вимірюваний через зниження

адміністративного навантаження, прискорення процесів та збільшення прозорості.

Для забезпечення репрезентативності та всебічності аналізу, було обрано шість ключових кейсів із різних регіонів та з різним рівнем розвитку електронного урядування: Естонію, Сінгапур, Канаду, Нову Зеландію, Об'єднані Арабські Емірати та Велику Британію.

Естонія: “X-Road” як основа інтегрованої моделі G2B.

Архітектура цифрової взаємодії держави й бізнесу в Естонії базується на платформі X-Road — децентралізованій системі обміну даними, що забезпечує захищену інтеграцію між усіма державними й значною частиною приватних реєстрів. Основою інфраструктури є уніфікована цифрова ідентифікація eID, якою користуються понад 98% громадян і більшість нерезидентів-підприємців, що реєструють компанії за програмою e-Residency. Реєстри населення, підприємств, оподаткування, статистики та судових рішень взаємодіють у режимі реального часу, що створює можливість автоматизованої верифікації даних під час реєстрації бізнесу, ліцензування або подання звітності. За оцінками OECD, понад 99% державних послуг Естонії доступні онлайн, включаючи практично всі сервіси для бізнесу [102].

Бізнес-функції, які реалізує естонська система, охоплюють повний життєвий цикл підприємства. Реєстрація компанії займає в середньому 18 хвилин і вважається однією з найшвидших у світі, а система автоматичного передзаповнення звітності дозволяє бізнесам знизити витрати на виконання у середньому на 14% щорічно [103]. Можливість онлайн-подання заявок на ліцензії та дозволи інтегрована з бізнес-реєстром і податковою службою, що мінімізує дублювання даних. Електронний документообіг забезпечує юридичну силу всім операціям.

Ключовим показником ефективності Естонія вважає економію часу та ресурсів користувачів. За офіційними даними уряду, держава щорічно економить 2% ВВП завдяки цифровим системам, що дорівнює приблизно одному річному бюджету системи освіти країни [104]. Для бізнесу це означає зменшення

адміністративного навантаження, спрощення процедур, мінімізацію людського фактору та скорочення кількості контактів з державними органами майже до нуля.

Уроки для України полягають у необхідності розвивати саме інтероперабельність між реєстрами, а не окремі цифрові сервіси, а також у впровадженні принципу «одноразового введення даних» та уніфікованої моделі цифрової ідентифікації для громадян і бізнесу.

Сінгапур: модель “Smart Nation” та інтеграція бізнес-послуг через платформу GoBusiness

У Сінгапурі цифрова взаємодія держави й бізнесу базується на концепції Smart Nation [105], що поєднує інфраструктуру національних реєстрів, систему цифрової ідентифікації SingPass та централізовану платформу для підприємців GoBusiness [106]. Архітектура побудована за принципом «одного вікна» з фокусом на життєві події бізнесу: запуск компанії, розширення діяльності, залучення інвестицій, зовнішньоекономічна діяльність та припинення бізнесу. Реєстри компаній, податкові реєстри, бази даних поліції, митниці та міністерства промисловості інтегровані через Government Tech Stack і підтримують обмін даними в режимі реального часу.

Основні бізнес-функції GoBusiness включають автоматичне визначення необхідних дозволів залежно від типу діяльності. Наприклад, система може згенерувати повний пакет потрібних ліцензій, перевірити дані підприємця, подати заявку й провести оплату в межах однієї транзакції. Впровадження рекомендаційних алгоритмів дозволяє підприємцю отримати персоналізований маршрут розвитку бізнесу.

За офіційною статистикою уряду Сінгапуру, завдяки GoBusiness час, необхідний на отримання ліцензій для малого та середнього бізнесу, скоротився на 35%, а витрати компаній на адміністративні процедури — на 20% [106]. Понад 95% підприємств користуються цифровими каналами державних послуг.

Для України цей кейс особливо корисний у частині автоматизації регуляторних процедур та створення сервісів на основі «життєвих ситуацій», що

дозволяє не множити окремі послуги, а будувати комплексні маршрути розвитку бізнесу.

Канада: Business Innovation Network та інтегровані послуги через портал Canada.ca

Канада реалізує модель цифрової взаємодії G2B на основі Government of Canada Digital Standards [107], що визначають принципи відкритості, модульності та міжвідомчої інтеграції. Архітектура сервісів побудована навколо реєстру бізнесу Business Number (BN), що забезпечує уніфікацію ідентифікації компаній у всіх міністерствах. Інтеграція між податковою службою CRA, сервісом інновацій ISED, митницею та органами ліцензування дозволяє формувати єдиний цифровий профіль підприємства.

Основні бізнес-функції реалізуються через Canada Business App та державний портал Canada.ca, які забезпечують реєстрацію бізнесу, подання податкової звітності, отримання грантів і доступ до консультаційних послуг. Значна увага приділяється інноваційному підприємництву: держава забезпечує автоматичне сповіщення про доступні програми фінансування, податкові стимули, можливості експорту.

За даними уряду Канади, цифровізація G2B-сервісів дозволила скоротити до 40% кількість особистих відвідувань державних установ бізнесом [108]. Екосистема Business Innovation Network підвищила прозорість та доступність державної підтримки, що, за оцінками OECD, сприяло зростанню інноваційної активності малого бізнесу на 12% у 2022–2024 роках [109].

Уроки для України передбачають побудову єдиного бізнес-номера, інтеграцію грантових, податкових і регуляторних сервісів, а також розвиток системи смарт-сповіщень, що орієнтуються на потреби підприємця.

Нова Зеландія: “Better for Business” та міжвідомча інтеграція через RealMe i NZBN

Нова Зеландія демонструє найбільш зрілу модель координації міжвідомчих цифрових сервісів завдяки програмі Better for Business [110]. Її архітектура базується на двох ключових реєстрах: системі цифрової

ідентифікації RealMe [111] та єдиному бізнес-номері NZBN [112], які забезпечують уніфіковану ідентифікацію компаній у понад 60 державних агенціях. Обмін даними відбувається через платформу API Gateway, що реалізує стандартизовані протоколи інтеграції.

Бізнес-функції включають онлайн-реєстрацію підприємств, автоматизовану взаємодію з податковою службою Inland Revenue, подання статистичної звітності, оформлення дозволів на імпорт та експорт, а також доступ до модулів комплаєнсу в режимі реального часу.

Результати Нової Зеландії регулярно визнаються кращими у міжнародних рейтингах. За даними Світового банку, ця країна залишається лідером Doing Business за показниками легкості відкриття бізнесу та цифрової ефективності регуляторних процедур [113]. Дослідження зафіксувало 83% рівень довіри бізнесу до цифрових державних сервісів та зниження витрат МСП на регуляторне дотримання на 25% у період 2019–2023 років.

Для України цей досвід є цінним у частині розбудови NZBN-аналогів та розширення можливостей API-інтеграцій між державними і приватними сервісами.

ОАЕ: модель “DubaiNow” та переорієнтація на повністю безпаперову економіку

Дубай реалізує одну з найагресивніших моделей цифрової трансформації в світі, де держава поставила стратегічну мету — повністю відмовитися від паперових документів. Архітектура екосистеми базується на інтегрованих реєстрах Emirates ID [114] та UAE Pass [115], які забезпечують доступ до понад 130 державних і бізнес-послуг через єдину платформу DubaiNow [116]. Система Data Exchange Layer дозволяє державним органам здійснювати обмін інформацією без дублювання запитів клієнту.

Функції G2B, доступні на платформі, охоплюють реєстрацію компаній, митне оформлення, отримання дозволів, податкові платежі, оформлення віз та робочих дозволів для співробітників. Уряд активно впроваджує блокчейн-технології для захисту транзакцій та скорочення часу на перевірку документів.

За даними Dubai Digital Authority, повна автоматизація G2B-процедур дозволила скоротити час на реєстрацію компанії з 4 днів до 15 хвилин та зменшити кількість паперових документів на 336 мільйонів одиниць на рік [117]. Економічний ефект оцінюється у 1,3 млрд доларів США щорічно за рахунок економії часу та операційних витрат.

Для України корисним є досвід ОАЕ щодо впровадження блокчейн-рішень у реєстраційних процедурах, розвитку єдиної платформи для всіх послуг та відмови від паперових документів на державному рівні.

Велика Британія: Government Digital Service та бізнес-портал GOV.UK Business

Велика Британія стала одним із піонерів цифрової трансформації завдяки створенню Government Digital Service (GDS) [118], який задав стандарти державного дизайну та структуру цифрових сервісів. Архітектура для бізнесу базується на єдиному цифровому профілі GOV.UK One Login [119], який інтегрується з Companies House [120], HMRC, сервісами митного регулювання та регуляторами фінансового сектору.

Функції системи охоплюють реєстрацію компаній, подання податкової звітності, отримання дозволів на найм іноземних працівників, доступ до відкритих даних про компанії та їхній фінансовий стан. Велика увага приділяється прозорості бізнес-середовища: Companies House [120] відкриває понад 180 мільйонів записів для аналізу підприємствами й інвесторами.

Згідно з аналітикою National Audit Office [121], цифровізація GOV.UK дозволила зменшити навантаження на кол-центри державних служб на 60%, а також скоротити витрати бізнесу на дотримання регуляторних вимог на 800 млн фунтів стерлінгів за 2018–2023 роки.

Для України цей досвід цінний з точки зору впровадження відкритих бізнес-даних, удосконалення системи цифрової ідентифікації та створення зрозумілих, стандартизованих інтерфейсів державних послуг.

У таблиці А.1 наведена підсумкова матриця, яка систематизує ключові елементи, отриману користь для бізнесу та потенціал їхнього перенесення в українські реалії.

Огляд міжнародних кейсів демонструє, що успішні цифрові механізми взаємодії держави й бізнесу будуються на поєднанні інтегрованих платформ, стандартизованих процесів та проактивності сервісів. Ефективність таких рішень визначається не обсягом цифрових інструментів, а їх здатністю усувати бар'єри та знижувати транзакційні витрати для підприємців. Аналіз показує, що ключовими драйверами успіху є інтероперабельність, орієнтація на дані та автоматизація адміністративних процедур. Україна вже має фундамент для впровадження подібних моделей, зокрема через екосистему «Дія», але потребує комплекснішої інтеграції реєстрів і сервісів. Міжнародний досвід підтверджує, що системні трансформації у G2B є базою для створення конкурентного бізнес-клімату та підвищення інвестиційної привабливості держави.

2.3. Оцінка ефективності функціонування існуючих цифрових платформ

Оцінювання ефективності цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу передбачає комплексний аналіз параметрів, які характеризують не лише технічний стан публічних платформ, але й те, наскільки результативно вони забезпечують виконання своїх функцій у контексті державного управління, економічної діяльності та загального рівня цифрової трансформації. У сучасних умовах цифрові платформи розглядаються не лише як технологічні інструменти, а як елементи державної інституційної інфраструктури, що формують стандарти прозорості, відкритості, доступності та конкурентності взаємодії держави і бізнесу. Подібний підхід закріплений у методологіях OECD, World Bank та Європейської комісії, які пропонують порівнювати державні цифрові сервіси за

критеріями інтероперабельності, якості даних, рівня безпеки, дотримання принципів користувацького дизайну та загальної ефективності процесів.

У межах цього підрозділу ефективність цифрових платформ розглядається на прикладі ключових інструментів української цифрової екосистеми, а саме Prozorro як моделі відкритих публічних закупівель та «Дія» як універсального інтеграційного середовища адміністративних послуг для бізнесу. Аналітична оцінка включає вивчення критеріїв ефективності, різних джерел даних, методів вимірювання, динаміки показників, а також порівняння з міжнародними практиками на основі цифрових індексів, таких як DESI [122] та E-Government Development Index [64].

Ключові критерії оцінювання цифрових платформ включають доступність сервісів, їхню технічну надійність, середній час обслуговування користувача, вартість обробки транзакцій для держави та бізнесу, рівень задоволеності аудиторії, прозорість процедур, інтероперабельність (наявність API, швидкість обміну даними, доступність відкритих наборів), а також відповідність вимогам кібербезпеки.

Доступність сервісів передбачає здатність платформи забезпечувати безперервну роботу, стабільний доступ через веб-інтерфейс або мобільний застосунок, відсутність критичних збоїв, а також доступність для осіб з обмеженими можливостями. Надійність вимірюється показниками uptime, частотою технічних інцидентів та швидкістю їх усунення. Час обслуговування включає середню тривалість транзакції, швидкість прийому та обробки документів, час генерації довідок та цифрових витягів.

Вартість обробки транзакцій охоплює економічні витрати держави на підтримку кожної операції, а також витрати бізнесу, пов'язані із поданням документів, отриманням послуг, проходженням перевірок або участю в публічних закупівлях. Задоволеність користувачів відображає рівень прийнятності сервісів через опитування, оцінки, відкриті відгуки та поведінкові метрики.

Прозорість цифрових сервісів передбачає доступ до відкритих реєстрів, можливість аудиту транзакцій, наявність модулів аналітики та застосування принципів open data. Інтероперабельність оцінюється через обсяг API, можливість автоматичного обміну даними між державними реєстрами, відповідність принципу «єдиного джерела правди» та включення до національної системи електронної взаємодії «Трембіта».

Безпека охоплює дотримання вимог до захисту даних, застосування криптографії, відповідність стандартам ISO/IEC 27001 [70], наявність протоколів реагування на кіберінциденти та виконання вимог законодавства про захист персональних даних.

Основними джерелами аналітичної інформації для оцінки ефективності є технічні логи цифрових платформ, звіти операторів, статистичні дані державних установ, результати незалежних опитувань бізнесу та міжнародні індекси. Prozorro надає докладну статистику в модулі аналітики bi.prozorro.org та у відкритому інфобоксі [123; 124] де можна знайти дані про кількість закупівель, рівень конкуренції, відсоток успішних процедур, середній рівень економії та час розгляду пропозицій.

Платформа «Дія» публікує статистику через офіційний портал [128] та технічні звіти Міністерства цифрової трансформації. Міжнародні індикатори DESI [122], GovTech Maturity Index Світового банку [12] та E-Government Development Index ООН [64] використовуються для порівняльного аналізу рівня цифрової зрілості.

Дані опитувань бізнесу щодо цифрових сервісів оприлюднюються Європейська Бізнес Асоціація [125], Американська торговельна палата [126], а також аналітичні центри на кшталт BRDO [127]. Вони надають оцінки зручності процедур, швидкості взаємодії з державою та рівня довіри до електронних послуг.

Методика оцінювання включає чотири послідовні етапи: визначення ключових показників ефективності (KPI), збір даних з відкритих джерел, аналіз динаміки показників у часовому розрізі та порівняння з зовнішніми стандартами.

Початковим етапом є формування системи KPI, які відображають результативність кожної платформи. Для Prozorro це середній час прийняття пропозицій, кількість активних постачальників, рівень економії бюджету, індекс конкуренції та частка автоматизованих процедур. Для «Дія» це кількість доступних бізнес-послуг, стабільність сервісів, кількість транзакцій без помилок, середній час виконання операції та частка користувачів, які повністю переходять на цифровий формат.

Збір даних включає аналіз метрик доступності (uptime), технічних журналів, статистики використання, опитувань та міжнародних рейтингів. Подальший аналіз трендів дозволяє визначити позитивну чи негативну динаміку, оцінити вплив модернізацій, зміни технологічних рішень чи впровадження нових послуг.

Фінальним етапом є порівняння із зовнішніми стандартами. Наприклад, доступність державних платформ ЄС перевищує 99.7%, а середній час електронної транзакції в естонських сервісах рідко перевищує кілька секунд. Порівняння з подібними показниками дозволяє оцінити позицію України у глобальному контексті.

Prozorro є однією з найуспішніших реформ у сфері електронних закупівель, що базується на принципі «всі бачать усе» та відкритому коді. Її ефективність оцінюється за такими показниками, як рівень конкуренції, кількість поданих пропозицій, середній час аукціону, частка успішно завершених процедур, відсоток скарг, середня економія.

За даними Prozorro [123], середній час прийняття пропозиції у відкритих торгах складає 7–14 днів залежно від категорії закупівлі. Рівень конкуренції у 2023–2024 роках становив близько 2.2 пропозиції на одну закупівлю. Платформа забезпечує економію державного бюджету: лише у 2023 році економія становила близько 50 млрд грн.

Прозорість Prozorro підтверджується наявністю відкритих API та можливістю третіх сторін здійснювати аудит даних. Інтероперабельність реалізована через взаємодію з реєстрами підприємств, податковою інформацією

та модулем ризик-індикаторів. Разом з тим, вузьким місцем залишається час розгляду документів замовниками, який залишається залежним від людського фактора.

Платформа «Дія» стала центральним елементом цифрової взаємодії держави та бізнесу. За даними платформи [128], у системі доступні десятки бізнес-сервісів, зокрема реєстрація ФОП, зміна видів діяльності, подання податкової звітності, отримання витягів, ліцензій та дозволів. Одним із ключових показників ефективності є стабільність сервісів — за оцінками Мінцифри, uptime перевищує 99%.

Час обслуговування значно скорочено. Реєстрація ФОП, яка раніше потребувала особистого відвідування державного реєстратора, тепер займає 15–20 хвилин. Доступність мобільної версії забезпечує можливість отримання послуг без комп'ютера. Для бізнесу критичним є те, що дедалі більше послуг стають повністю автоматизованими, що усуває необхідність людського втручання.

Інтероперабельність реалізована завдяки інтеграції з реєстрами Мін'юсту, Мінфіну, Пенсійного фонду та податкової служби. Використання системи «Трембіта» забезпечує автоматичний обмін даними між установами. Разом з тим, виклики залишаються в області відкритості статистичних даних, оскільки не всі бізнес-метрики публікуються з достатньою деталізацією.

Розглянемо транзакцію реєстрації ФОП через «Дія». Користувач авторизується через BankID, заповнює персональні дані, обирає види діяльності, підтверджує операцію електронним підписом та отримує рішення у вигляді цифрового документа. Процес займає до 15 хвилин. Затримки виникають переважно при взаємодії з реєстрами Мін'юсту, що свідчить про залежність швидкості від технічного стану базових державних баз даних.

У Prozorro типовою транзакцією є подання пропозиції постачальником. Бізнес завантажує документи, проходить валідацію, подає цінову пропозицію та очікує аукціону. Найбільші затримки спостерігаються на етапі перевірки

документів замовником, що не залежить від технічної платформи, а від організації роботи тендерних комітетів.

2.1 Таблиця КРІ цифрових платформ

Плат-форма	Доступніс-ть (uptime)	Середній час транзакції	Конкуренція / Кількість користувачів	Частка автоматизованих операцій
Prozorro	99.5%	7–14 днів (подання пропозиції)	2.2 учасника на закупівлю	30–35%
Дія	понад 99%	5–20 хвилин	20+ млн користувачів	40–60% залежно від послуги

Джерело: розроблено автором

Аналіз показує, що Prozorro і «Дія» є високоефективними платформами, які трансформували державні сервіси та взаємодію з бізнесом. Prozorro забезпечує високий рівень прозорості та конкуренції, що підтверджується статистикою економії бюджетних коштів. «Дія» значно знизилася часові та адміністративні витрати бізнесу, створивши просте та інтуїтивне середовище для отримання послуг. Основними вузькими місцями залишаються інтеграція реєстрів, неповна автоматизація окремих процесів і залежність швидкості транзакцій від роботи сторонніх державних систем. Для підвищення ефективності Україні необхідно розширювати використання API, стандартизувати обмін даними та підвищувати рівень відкритості метрик цифрових сервісів.

2.4. Проблеми і бар'єри цифрової взаємодії держави та бізнесу

Виявлення перешкод і обмежень у цифровій взаємодії держави та бізнесу є ключовим аналітичним компонентом, який дозволяє оцінити реальний стан розвитку електронних сервісів, ступінь їхньої доступності та ефективності, а також визначити пріоритетні напрями вдосконалення. Незважаючи на відчутний прогрес у цифровій трансформації державного управління в Україні, комплекс досліджень демонструє, що між інституційною готовністю та фактичним рівнем

використання цифрових інструментів бізнесом зберігається суттєвий розрив. Це підтверджують результати аналітики OECD та World Bank, які підкреслюють, що запровадження цифрових механізмів потребує не лише технологічних інвестицій, а й глибокої інституційної адаптації, узгодження нормативних регуляцій та формування довіри до державних цифрових сервісів. За даними OECD [62] більшість країн, що реформують взаємодію з бізнесом на основі цифрових платформ, стикаються з однотипними перешкодами: несумісністю даних між органами влади, недостатнім рівнем стандартизації сервісів, надмірними регуляторними вимогами, низьким рівнем кіберготовності підприємств та недостатніми організаційними можливостями самих державних структур.

В українських реаліях ці бар'єри посилюються специфічними факторами воєнного часу, фрагментацією інституційної архітектури, недовантаженістю інфраструктури даних і складністю запровадження інтеграційних рішень на всіх рівнях державного управління. Саме тому систематизація бар'єрів за категоріями є необхідною методологічною передумовою для формування дорожньої карти реформ та підготовки рекомендацій для органів виконавчої влади.

Групування проблем за технічними, правовими, організаційними, економічними, соціальними та безпековими характеристиками дозволяє глибше зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки та окреслити механізми їх подолання.

Технічні бар'єри проявляються передусім у відсутності повної інтероперабельності державних реєстрів, різноманітності форматів даних, надмірній кількості дублюючих інформаційних систем та слабкій взаємодії між платформами центрального й місцевого рівнів. Звіт World Bank GovTech Maturity Index [12] підкреслює, що інтероперабельність є ключовою умовою розвитку “platform government”, але країни на етапі трансформації часто обмежені технічними та ресурсними можливостями. У випадку України проблема поглиблюється тим, що окремі державні реєстри створювалися без єдиного стандарту, а процес їх інтеграції гальмується потребою у переінженерії застарілих систем, що були створені ще у 2000-х роках. Інфраструктурні бар'єри

охоплюють фізичну деградацію серверних потужностей, нестачу дата-центрів державного рівня, залежність від енергетичної стабільності та затримки в модернізації телеком-каналів у регіонах.

Правові бар'єри охоплюють недосконалість чинних норм, нечіткість визначень у законодавстві про електронні послуги, колізії між галузевими актами, а також відсутність чіткої юрисдикції між різними центральними органами виконавчої влади. Дослідження OECD Regulatory Policy Outlook [129] демонструє, що країни з перехідною економікою часто мають хороші цифрові сервіси, але слабку нормативну основу, яка не узгоджується з міжнародними стандартами щодо обміну даними, кіберзахисту та електронної ідентифікації. В Україні така проблема проявляється у відсутності цілісного технічного регламенту для інтеграції усіх цифрових сервісів, оскільки кожне міністерство нерідко формує власні технічні умови без достатньої координації. Це створює правову фрагментацію та уповільнює розвиток сервісів, орієнтованих на бізнес.

Організаційні бар'єри пов'язані з різним рівнем цифрової компетентності держслужбовців, обмеженим кадровим потенціалом у сфері управління даними та локальною автономією органів влади, яка нерідко перешкоджає стандартизації сервісів. Аналітичні матеріали IT Ukraine Association у дослідженні Digital Tiger [130] вказують, що навіть за високого рівня цифровізації окремих державних підрозділів, загальна екосистема залишається фрагментованою, оскільки інституції недостатньо узгоджують між собою технічні рішення, а процеси управління змінами не мають спільного операційного центру. Для бізнесу це означає появу дублюючих процедур, складність навігації між численними сервісами та відсутність єдиної точки входу для вирішення комплексних адміністративних питань.

Економічні бар'єри найбільше впливають на малі та середні підприємства. Вартість інтеграції до електронних систем, витрати на електронний документообіг, розгортання кіберзахисту та оновлення операційних процесів може бути непропорційно високою для МСП. За висновками World Bank Enterprise Surveys [26], у країнах із середнім рівнем доходу саме малі

підприємства найчастіше вказують на високі транзакційні витрати цифровізації як на стримуючий чинник. Українські підприємці підтверджують це у звітах аналітичних центрів, таких як VoxUkraine [131], де зазначено, що для багатьох компаній цифровізація державних процедур не зменшила реальних витрат, оскільки паралельно з електронними вимагалось зберігати паперові процедури або відвідувати державні установи у разі технічних збоїв.

Соціальні бар'єри стосуються рівня цифрової грамотності, упевненості користувачів у безпечності цифрових інструментів та рівня довіри до державних сервісів. За даними UNDESA E-Government Survey [64] рівень цифрової довіри є критичним чинником для використання електронних сервісів бізнесом. У країнах, де державні дані часто ставали об'єктом кібератак або неправомірного доступу, підприємці менш охоче переходять до онлайн-адміністрування. В Україні ці фактори посилюються воєнним контекстом, де питання кібергігієни та довіри до державних систем потребують додаткових комунікаційних та освітніх заходів.

Безпекові бар'єри пов'язані з масштабною кіберзагрозою, що супроводжує країни у стані війни або конфлікту. Українська цифрова інфраструктура перебуває під постійними атаками, що створює ризики для стабільності роботи платформ, доступності сервісів та цілісності державних реєстрів. За даними Microsoft Security Threat Intelligence щодо України [132], кількість цілеспрямованих атак на державні ІТ-системи зросла у кілька разів з 2022 року, що вимагає постійного підсилення кіберзахисту, диверсифікації дата-центрів та створення резервних інфраструктур.

Війна створила унікальний контекст цифрової трансформації, де інституції змушені паралельно забезпечувати оперативний захист критичної цифрової інфраструктури, створювати нові сервіси для бізнесу й підтримувати роботу існуючих платформ у режимі високої нестабільності. Значна частина державних ресурсів спрямована на оборону, що обмежує бюджети цифрових реформ. Команди Міністерства цифрової трансформації функціонують в умовах

обмеженого кадрового ресурсу, а втрата частини спеціалістів через мобілізацію, релокацію чи вигорання створює додаткові труднощі.

Стійкість цифрової інфраструктури стала критичним викликом. Питання безперебійності роботи реєстрів, збереження даних, доступності сервісів для бізнесу навіть під час масованих ракетних обстрілів та енергетичних збоїв фактично визначають здатність держави підтримувати економічну діяльність на базовому рівні. Переведення окремих дата-сховищ у хмарні середовища є хорошою практикою, однак потребує значних інвестицій, а також створення прозорої системи управління доступом, щоб не допустити надмірної централізації критичних даних.

Ризики централізації зросли через необхідність об'єднання державних реєстрів на безпечних платформах, що потенційно створює “єдину точку відмови” у випадку успішної кібератаки. Питання територіального розміщення дата-центрів, географічної надмірності та відновлення пошкоджених систем набуває стратегічного значення. Саме тому OECD у звіті *Digital Resilience in Wartime* [74] наголошує, що держави повинні враховувати сценарії повного відключення енергомереж або знищення фізичної інфраструктури.

Кадровий дефіцит у державних ІТ-командах та обмеження заробітних плат у сфері публічного управління ускладнюють залучення фахівців, здатних підтримувати масштабні цифрові платформи. Бізнес-сектор, що активно конкурує за спеціалістів, пропонує значно кращі умови, що суттєво послаблює кадрову спроможність держави.

Емпіричні дослідження демонструють, що бізнес оцінює цифрові державні послуги позитивно, але підкреслює низку критичних проблем. Згідно з опитуванням Європейської бізнес асоціації [86], близько половини підприємців зазначають, що цифрові сервіси скорочують час на виконання адміністративних процедур, але водночас більше третини вказують на нестабільність роботи окремих платформ та відсутність логічної інтеграції між сервісами. Дослідження проведене серед МСП у 2023–2024 роках, свідчить, що ключовою проблемою є

паралельне співіснування паперових і цифрових процедур, що створює подвійне навантаження.

Аналітика World Bank засвідчує, що українські цифрові сервіси демонструють високий рівень зрілості в окремих напрямках, але залишаються слабкими у частині інтеграції даних. За GovTech Maturity Index [12] Україна має високий рівень G2C-сервісів, але у сфері G2B зберігається значний потенціал розвитку. OECD у своїх оцінках державного управління підкреслює, що необхідно створити єдиний набір стандартів обміну даними між органами влади, оскільки фрагментація підриває ефективність цифрових екосистем.

На рівні аналітичної діагностики першочерговим завданням є пріоритезація втручань. Найбільш критичними є ті бар'єри, які створюють системний вплив на всю архітектуру цифрової взаємодії. До таких належать неуніфікованість державних реєстрів, нестача інституційної координації, низька зрілість міжвідомчого управління даними та ризики безпеки. Формування пріоритетів має базуватися на оцінці ризиків для бізнесу, макроекономічного ефекту та ресурсної складності впровадження.

Швидкі перемоги можуть бути досягнуті шляхом усунення дублюючих регуляторних вимог, запровадження мінімально необхідних інтеграцій між ключовими реєстрами, розширення стабільності роботи існуючих сервісів і забезпечення резервної інфраструктури. Довгострокові реформи мають включати створення національного центру управління даними, повну модернізацію застарілих реєстрів, посилення кіберзахисту, стандартизацію API, зростання кадрової спроможності держави та системне оновлення правового регулювання.

Розуміння бар'єрів на ранньому етапі дозволяє створювати ефективні політики, що мінімізують витрати для бізнесу і одночасно підвищують технологічну готовність держави. Виявлені проблеми є основою для побудови наступних аналітичних інструментів, включно зі SWOT-матрицею цифрових платформ України та формуванням списку пріоритетних бар'єрів для подальшого управлінського реагування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

3.1. Концептуальна модель удосконалення цифрової взаємодії держави та бізнесу

Цифрова взаємодія держави та бізнесу в Україні перебуває у фазі системної трансформації, однак її розвиток характеризується фрагментарністю, неоднорідністю цифрової інфраструктури та різним рівнем інтеграції сервісів. Аналіз попередніх розділів показує, що вирішальним фактором ефективності цифрової моделі є не стільки наявність окремих сервісів або реєстрів, скільки їхня здатність функціонувати в єдиній екосистемі, де дані циркулюють без додаткових бар'єрів, а адміністративні процедури можуть бути взаємопов'язаними й автоматизованими. Тому ключовим завданням удосконалення цифрових механізмів є формування концептуальної моделі, яка поєднає організаційні, технологічні, правові та аналітичні рішення в інтегровану сервісну архітектуру.

Запропонована модель ґрунтується на принципах цифрової державної інфраструктури (Digital Public Infrastructure), підходах GovTech, концепції багаторівневої інтероперабельності та логіці «government-as-a-platform». У такому підході держава виступає не лише постачальником окремих послуг, а архітектором цифрового середовища, яке дозволяє бізнесу отримувати сервіси автоматично, без подання надлишкових документів, через єдину точку доступу та із використанням даних, що вже зберігаються у публічних реєстрах.

Концептуальна модель передбачає три основні контури цифрової взаємодії: інфраструктурний, сервісний та аналітичний (рис. 3.1). Інфраструктурний контур забезпечує базові інструменти цифрової держави — електронну ідентифікацію,

єдину систему автентифікації, інтероперабельність реєстрів, стандарти обміну даними та хмарні інструменти управління державними інформаційними ресурсами. У цьому контурі визначальною є здатність державних органів ділитися даними за уніфікованими протоколами. Якщо на сьогодні інтероперабельність реалізується частково, то у запропонованій моделі вона має стати системною вимогою.

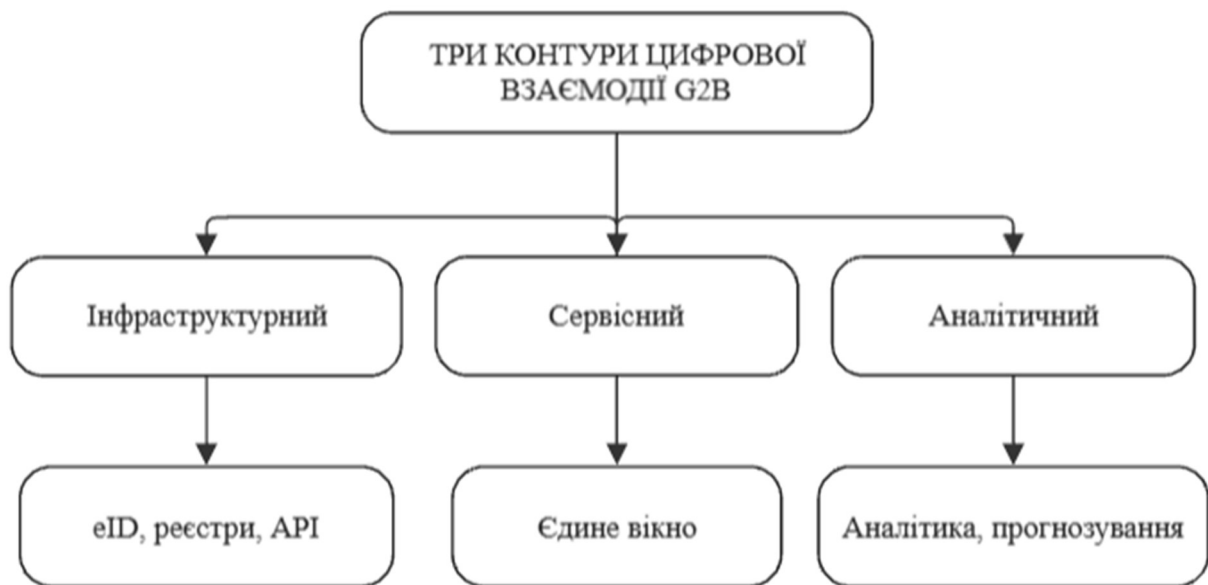


Рисунок 3.1 – Три контури цифрової взаємодії G2B

Джерело: створено автором

Сервісний контур визначає логіку надання G2B-послуг у форматі «єдиного вікна», де всі процедури агрегуються в єдиній платформі, а ключові процеси автоматизуються. Наприклад, замість десятків реєстраційних та дозвільних процедур підприємець отримує можливість керувати всіма своїми взаємодіями в єдиному цифровому кабінеті, який синхронізований з реєстрами та автоматично підтягує всі дані. У цій моделі адміністративні дії, які не потребують участі людини, виконуються алгоритмічно: перевірка даних, верифікація відповідності вимогам, видача електронних дозволів, формування витягів, автоматична реєстрація змін.

Аналітичний контур забезпечує можливість держави використовувати агреговані дані для планування, прогнозування та формування політик. Саме цей контур дозволяє перейти від реактивної регуляторної системи до проактивної, яка прогнозує ризики, активно попереджає порушення, оптимізує завантаженість контролюючих органів та підвищує прозорість бізнес-середовища. На рівні бізнесу аналітичний контур створює можливість персоналізованих сервісів, стратегічних рекомендацій, автоматичної участі у торгах або застосування регуляторних пільг.

Ключовим елементом концептуальної моделі є синхронізація функцій державних органів, які виконують роль власників реєстрів, із ролями бізнесу як користувача цифрових сервісів та потенційного інвестора в інноваційні цифрові рішення. Така модель передбачає розвиток механізмів державно-приватного цифрового партнерства, створення площадок для тестування інновацій (regulatory sandbox), залучення стартапів до розробки модулів державних сервісів, а також формування оновленої архітектури цифрової взаємодії, де державні платформи доповнюються розробками приватних провайдерів.

Запровадження моделі вимагає чіткої управлінської структури, де ключову роль відіграє координатор цифрової трансформації (Міністерство цифрової трансформації), але відповідальність за зміст та актуальність даних залишається за галузевими органами. Таким чином, створюється система багаторівневої відповідальності, яка забезпечує цілісність даних і гарантує якість послуг.

Щоб запропонована модель була не лише концептуальною, а й практично застосовною, важливо визначити ролі ключових стейкхолдерів (рис. 3.2) у її реалізації. Державні органи виконують функції власників даних, адміністраторів реєстрів, регуляторів та постачальників послуг. Вони формують архітектурні стандарти, затверджують нормативи, забезпечують кібербезпеку та координують міжвідомчу роботу. Бізнес виконує роль користувача сервісів, джерела даних та партнера у впровадженні інноваційних рішень. У багатьох країнах приватний сектор бере участь у створенні платформ для електронної ідентифікації, електронних платежів чи перевірки даних, що підвищує ефективність цифрової

екосистеми. Громадянське суспільство виступає інструментом контролю, забезпечує прозорість, сприяє відкриттю даних та формує запит на підзвітність державних сервісів. Приватні ІТ-партнери забезпечують технологічний розвиток, створюють цифрові продукти, реалізують інтеграції та виступають драйверами інновацій. Один із ключових принципів моделі – це баланс між відкритістю держави та участю приватного сектору, що дозволяє створити конкурентне середовище. Такий чотиристоронній підхід узгоджується з моделлю “чотирьох спіралей”, що застосовується у ЄС для оцінки цифрових екосистем [133].



Рисунок 3.2 – Ключові стейкхолдери моделі

Джерело: створено автором

Для забезпечення сталості моделі необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI) та створити систему моніторингу. Показники повинні бути як кількісними, так і якісними. Серед кількісних показників ключовими є середній термін надання адміністративних послуг, кількість оцифрованих процедур, час на відкриття бізнесу, частка автоматизованих операцій, відсоток використання цифрових сервісів бізнесом, кількість інтегрованих реєстрів, зниження транзакційних витрат та мінімізація людського фактору. До якісних показників належать рівень довіри бізнесу до цифрових сервісів, зменшення кількості контактів із держслужбовцями, підвищення прозорості регуляторних процедур, стабільність даних та відповідність міжнародним стандартам. Моніторинг має здійснюватися через централізований дашборд цифрової інфраструктури, інтегрований зі статистичними базами та відкритими даними. Таблиця Б.1 - ключові показники ефективності (KPI).

Для практичної імплементації моделі потрібне поетапне впровадження її елементів. У таблиці 3.1 наведено ключові кроки виконання та відповідальні органи.

Таблиця 3.1 Ключові кроки виконання та відповідальні органи

Крок імплементації	Зміст	Відповідальні органи
Стандартизація реєстрів	Уніфікація форматів даних, очищення реєстрів, створення єдиного словника даних	Мінцифра, Мін'юст
Розбудова відкритих API	Розробка, тестування, документування API, інтеграція з приватними сервісами	Мінцифра, ІТ-партнери
Модернізація процесів	Аналіз регуляторних процесів, переведення процедур у цифрову форму	Мінекономіки, ЦОВВ
Підсилення кіберзахисту	Аудит, впровадження zero-trust, шифрування, мережевий захист	Держспецзв'язку
Моніторинг KPI	Збір та аналіз показників, прозора звітність, аудит ефективності	Мінцифра, OECD, незалежні аналітичні центри

Джерело: створено автором

Таким чином, запропонована концептуальна модель формує цілісну рамку для модернізації цифрової взаємодії держави й бізнесу, орієнтовану на міжнародні стандарти, національні потреби та цифрову стійкість. Її впровадження стане базою для переходу до інноваційної G2B-екосистеми, що забезпечить прискорений економічний розвиток, ефективне управління та прозорість регуляторних процесів, а також підвищить конкурентоспроможність економіки та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Запровадження аналітичних та інтелектуальних технологій у G2B-взаємодію для підвищення ефективності

Удосконалення цифрової взаємодії держави та бізнесу вимагає переходу від простих електронних послуг до інтелектуальних сервісів, здатних не лише автоматизувати окремі операції, а й забезпечувати аналіз великих обсягів інформації, прогнозування ризиків, покращену персоналізацію та прискорення регуляторних процедур. Аналітичні та інтелектуальні технології, що включають машинне навчання, обробку великих даних, роботизовану автоматизацію процесів й інтелектуальні рекомендаційні системи, створюють можливість кардинально підвищити ефективність G2B-комунікації. Як показують дослідження Світового банку щодо використання даних у державному секторі, саме аналітичні технології формують наступний рівень зрілості цифрового урядування, де автоматизація перетворюється на інтелектуальну підтримку прийняття рішень [134]. Рекомендації OECD також підкреслюють, що штучний інтелект у державному секторі має застосовуватися для підвищення точності адміністративних операцій, прозорості регуляторної діяльності та зниження витрат бізнесу [135].

Основний потенціал використання інтелектуальних технологій полягає в автоматизації перевірок та прийняття рутинних рішень. Штучний інтелект може автоматично аналізувати документи, оцінювати відповідність заяв вимогам, перевіряти дані у відкритих та закритих реєстрах, виявляти невідповідності, дублювання, ризики чи можливі зловживання. У порівнянні з людською обробкою цифрові алгоритми забезпечують більшу точність, швидкість та рівень об'єктивності.

Важливим напрямом є створення ризикорієнтованих систем контролю, де рішення про проведення перевірки ґрунтується на багатофакторній моделі ризику, а не на планових чи формальних критеріях. Це дозволяє уникнути надлишкових перевірок, зосередити ресурси на підприємствах із підвищеним ризиком порушень та зменшити час і фінансові витрати бізнесу. Моделі ризику

можуть включати історію порушень, нетипові фінансові операції, часті зміни діяльності, а також зв'язки між підприємствами, які система визначає за допомогою графових аналітичних алгоритмів.

Аналітичні технології також дозволяють формувати проактивні послуги, коли державні органи самостійно аналізують події в життєвому циклі підприємства та пропонують відповідні сервіси. Наприклад, алгоритм може визначити, що підприємець наближається до моменту подання податкової звітності чи завершення строку дії дозволу, та автоматично надіслати нагадування або сформувати проєкт документа. У результаті зменшується кількість адміністративних порушень, підвищується рівень дисципліни та задоволення бізнесу від взаємодії з державою.

Застосування великих даних у G2B-сфері дозволяє моделювати економічні процеси, прогнозувати попит на послуги, визначати проблемні точки регулювання та оцінювати, як зміна норм впливає на бізнес. Аналітичні панелі для урядових органів можуть показувати взаємозв'язки між численними показниками: швидкістю обробки заяв, кількістю помилок у документах, кількістю перевірок, тривалістю проходження процедур. Це дозволяє не лише покращити управління, а й оцінювати ефективність служб у реальному часі.

Інтелектуальні системи також можуть підвищити якість комунікації. Чат-боти та голосові боти, що навчаються на попередніх зверненнях, можуть швидко надавати бізнесу відповіді на запитання, які стосуються конкретних процедур, нормативів, статусу заяв або вимог до документів. Це знижує навантаження на контактні центри та підвищує доступність сервісів у режимі 24/7.

Особливого значення набуває застосування алгоритмів для боротьби з корупційними ризиками. Аналітичні інструменти можуть виявляти аномальні дії співробітників, нетипові схеми обробки заяв або маніпуляції з даними. Ці можливості підвищують довіру бізнесу до цифрових процесів та створюють передумови для повного переходу до безпаперового регулювання.

Перспективним напрямом є створення регуляторних пісочниць для тестування алгоритмічних рішень у взаємодії держави та бізнесу. Такі

середовища дозволяють інноваційним компаніям тестувати свої розробки в умовах, близьких до реальних, без ризику порушення законодавства. Це стимулює розвиток інновацій у сфері цифрової економіки, пришвидшує впровадження нових технологій і створює простір для появи національних ініціатив, здатних конкурувати на світовому ринку.

Упровадження інтелектуальних технологій вимагає також підготовки державних службовців, які повинні розуміти логіку роботи алгоритмів, вміти інтерпретувати аналітичні дані та здійснювати нагляд над автоматизованими процесами. У протилежному випадку зниження ролі людського фактора може призвести до помилкових рішень або до виникнення викривлень через неправильно налаштовані алгоритми.

Таблиця 3.2 Інтелектуальні та аналітичні технології у цифровій взаємодії держави та бізнесу

Технологія	Приклад застосування	Ефект
Штучний інтелект (AI)	Автоматичний аналіз документів, перевірка відповідності заяв вимогам, виявлення ризиків, зловживань, дублювання даних.	Скорочення часу обробки, підвищення точності, зменшення суб'єктивності рішень.
Машинне навчання (ML)	Побудова моделей ризику, прогнозування подій у життєвому циклі підприємства (наприклад, необхідності ліцензування або завершення терміну дії дозволу), визначення ймовірності порушень.	Проактивні державні послуги, попередження порушень та зменшення адміністративних витрат для бізнесу.
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматичне виконання рутинних регуляторних дій: формування витягів, перевірка даних у реєстрах, обробка стандартних запитів (наприклад, реєстрація ФОП).	Мінімізація ручної роботи, прискорення адміністративних процедур, вивільнення ресурсів службовців.
Обробка великих даних (Big Data)	Моделювання економічних процесів, аналіз попиту, виявлення аномалій, створення аналітичних панелей для урядових органів (наприклад, моніторинг секторальних тенденцій).	Прогнозування, ефективне планування політик, управління на основі даних, що сприяє кращій підтримці бізнесу.
Графові аналітичні алгоритми	Виявлення зв'язків між підприємствами, аналіз бізнес-мереж (кінцеві бенефіціари), виявлення нетипових фінансових чи операційних дій.	Точні моделі ризику, зниження кількості необґрунтованих перевірок, посилення фінансового моніторингу.
Ризикорієнтовані системи	Автоматичне визначення необхідності перевірки на основі багатофакторних	Оптимізація контролю, зменшення тиску на

контролю (Risk Scoring)	моделей ризику (історія порушень, аномалії, часті зміни діяльності, фінансові показники тощо).	добросесний бізнес, фокус на ризикових підприємствах.
Рекомендаційні системи	Автоматичне формування нагадувань, пропозиція послуг відповідно до життєвих подій підприємства (наприклад, нагадування про необхідність подати звітність, пропозиція субсидії).	Зростання дисципліни та задоволеності бізнесу, зменшення адміністративних порушень через забуття.
Чат-боти та голосові боти (NLP-технології)	Надання консультацій 24/7, відповіді щодо статусу заяв, нормативів, автоматичне інформування про зміни в законодавстві.	Підвищення доступності сервісів, зниження навантаження на контактні центри, швидка підтримка підприємців.
Аналітичні інструменти протидії корупції	Виявлення аномалій у роботі службовців, моніторинг нетипових операцій або відхилень від стандартних процедур при наданні дозволів.	Зниження корупційних ризиків, підвищення прозорості регуляторної діяльності.
Регуляторні пісочниці (Regulatory Sandboxes)	Тестування інноваційних технологій (наприклад, фінтех-рішень) у безпечних умовах без юридичних наслідків у рамках чинного законодавства.	Прискорення впровадження інновацій, формування конкурентних цифрових продуктів у фінансовому та інших секторах.
AI-аудит та супервізія (захист від алгоритмічних ризиків)	Перевірка коректності алгоритмів, запобігання упередженості моделей, забезпечення пояснюваності автоматизованих рішень.	Гарантія справедливості та надійності автоматизованих рішень, захист прав бізнесу від неправомірних алгоритмічних відмов.

Джерело: створено автором

Загалом аналітичні та інтелектуальні технології створюють можливість реформувати державну взаємодію з бізнесом, зробивши її швидшою, ефективнішою, безпечнішою та прозорішою. Вони закладають основу для розвитку нових форматів сервісів, які самі пропонують бізнесу потрібні послуги, мінімізують ручні операції та забезпечують проактивну взаємодію. Саме ці технології забезпечують можливість переходу до адаптивної, прогнозної та високоефективної цифрової держави. Поступове впровадження таких технологій дозволить Україні перейти до моделі цифрового врядування, в якій дані та алгоритми підтримують регуляторні рішення, а бізнес отримує максимально зручні та передбачувані сервіси.

3.3. Розвиток правових та організаційних механізмів цифрового партнерства

Ефективна цифрова взаємодія держави та бізнесу потребує не лише модернізації технологічної інфраструктури, а й фундаментального оновлення правових та організаційних механізмів, що регулюють цифрові процеси, обмін даними, автоматизовані рішення та державно-приватну співпрацю. Досвід провідних країн ОЕСР та рекомендації Світового банку наголошують, що без комплексного оновлення правового поля цифрова трансформація стає фрагментарною, непослідовною та обмеженою у масштабуванні [62; 61]. Україна зробила суттєві кроки у цифровізації державних послуг, однак правове регулювання відстає від темпів технологічного розвитку, що створює бар'єри для впровадження інноваційних моделей G2B-взаємодії.

Зміни в нормативно-правовій базі повинні охоплювати кілька ключових напрямів, серед яких юридичне закріплення електронних документів як єдино допустимого формату взаємодії з державою, обов'язкова інтероперабельність реєстрів, технічні стандарти відкритих даних, правове регулювання API-доступу, а також визначення правил використання автоматизованих рішень, включно з їх оскарженням та аудитом. Відповідність українських норм європейським стандартам має стати одним із центральних принципів модернізації в контексті цифрової інтеграції України в ЄС та забезпечення вільного руху даних для бізнесу.

Визнання електронних документів як основного інструменту державної взаємодії з бізнесом є ключовою умовою переходу до безпаперових технологій. Електронні документи повинні мати не лише юридичну силу, а й пріоритет перед паперовими аналогами. Це дозволить ліквідувати подвійні процеси, зменшити витрати підприємств та усунути адміністративні затримки. Наразі електронний документообіг в Україні розвивається, проте бізнес часто змушений дублювати

інформацію у паперовому вигляді. Рекомендації Світового [61] наголошують, що безпаперовість повинна бути не декларацією, а юридичною вимогою.

Стандарти інтероперабельності та обміну даними мають бути закріплені на рівні закону або підзаконних актів, що визначатимуть єдині формати, механізми валідації даних, вимоги до відкритості API та порядок їх використання. Лише у випадку законодавчого визначення цих стандартів можливе довгострокове планування цифрових проєктів,

Правове регулювання автоматизованих рішень є новою, але стратегічно важливою сферою. Інтелектуальні моделі, що аналізують ризики, перевіряють документи або формують рекомендації, повинні діяти у межах правових вимог, які гарантують прозорість алгоритмів, можливість оскарження автоматизованих рішень та обов'язковий аудит моделей. Також мають бути прописані принципи пояснюваності, недискримінації та запобігання алгоритмічним ризикам.

Організаційні механізми цифрового партнерства повинні включати розвиток моделей державно-приватної співпраці у сфері цифрових платформ. Державно-приватні партнерства (ДПП) дозволяють залучати технологічних партнерів до проєктування, розробки, підтримки та масштабування цифрових сервісів, забезпечуючи якість рішень та інноваційність підходів. Успішні приклади з Естонії показують, що саме моделі цифрових ДПП забезпечують гнучкість, технологічну адаптивність та фінансову стійкість проєктів.

Моделі закупівель IT-послуг мають перейти до формату гнучких закупівель, який передбачає поетапне фінансування, тестування прототипів, конкурентні обговорення та ортогональні оцінки технологічних рішень. У сфері цифрових платформ традиційні тендери часто створюють ризик застарілих технічних рішень, тоді як гнучкий підхід забезпечує безперервне оновлення та тестування. Міністерство економіки України у своїх рекомендаціях щодо IT-закупівель уже наголошує на необхідності переходу до інноваційних моделей контракування, що підтверджено звітами Prozorro щодо ефективності конкурентних діалогів [124].

Організаційні зміни мають передбачати створення центрального органу або підрозділу, відповідального за управління даними, стандарти цифрової архітектури та контроль за застосуванням API. Подібний орган діє у Естонії (RIA), у Великій Британії (GDS) та у Сінгапурі (GovTech Singapore). Він забезпечує стратегічну координацію цифрової політики, інтеграцію платформ, сертифікацію реєстрів та цифрових рішень, а також формування єдиних технічних вимог. Наявність такого органу є ключовою характеристикою країн високого рівня GovTech-розвитку [12].

Створення спільних комітетів із бізнесом дозволить забезпечити узгодженість цифрової політики з реальними потребами підприємців. У багатьох країнах такі комітети формують відкриті дорожні карти цифрових реформ, беруть участь у тестуванні сервісів, здійснюють нагляд за прозорістю процедур та оцінюють зручність послуг. Україна може взяти за основу моделі Public-Private Advisory Councils, які застосовуються в країнах Північної Європи.

Механізми підзвітності повинні включати регулярний аудит цифрових сервісів, відкриті дані щодо ефективності послуг, оцінку задоволеності бізнесу, незалежні технічні та фінансові перевірки цифрових платформ, а також системи оскарження цифрових рішень. Окрім того, регулярні перевірки цифрових сервісів дозволять підвищити їх якість та скоротити операційні ризики.

Модель управління цифровим партнерством в Україні має бути структурованою як багаторівнева система. На стратегічному рівні Мінцифра та Кабінет Міністрів забезпечують формування політики й архітектури. На операційному рівні галузеві міністерства впроваджують сервіси відповідно до вимог архітектури. На технологічному рівні приватні партнери разом із державними ІТ-підрозділами розробляють рішення, а на контрольному рівні комітети, аудитори й громадські організації забезпечують аналіз ефективності.

Загалом розвиток правових та організаційних механізмів цифрового партнерства створить стійку систему управління цифровою екосистемою, забезпечить узгодженість технологічних рішень, підвищить прозорість та

інноваційність, а також сформує довгострокову модель стабільного розвитку цифрової взаємодії держави та бізнесу.

3.4. Прогноз соціально-економічних результатів цифрової трансформації взаємодії

Цифрова трансформація взаємодії держави та бізнесу має потенціал стати одним із ключових драйверів економічного зростання України. Глибока цифровізація G2B-процесів здатна суттєво зменшити транзакційні витрати, підвищити продуктивність підприємств, активізувати інновації та посилити позиції держави на міжнародних ринках. Для оцінки соціально-економічного ефекту необхідно розглянути декілька груп наслідків: прямі економічні вигоди, структурні зміни в бізнес-середовищі, вплив на інституційну спроможність держави та довгострокові суспільні ефекти.

Прямий економічний ефект пов'язаний зі скороченням часу на проходження процедур, зниженням адміністративного навантаження та зменшенням кількості перевірок. Автоматизація процесів, використання алгоритмів та інтегрованих реєстрів дозволяє скоротити витрати бізнесу на адміністративні операції на десятки відсотків. Це особливо важливо для малого та середнього підприємництва, для якого витрати на виконання регуляторних вимог є значною статтею бюджету. Розширення електронних сервісів створює умови для прискорення реєстрації бізнесу, виходу на ринок, участі у закупівлях, доступу до державних програм підтримки.

Другим важливим результатом є підвищення інноваційної активності. Доступ до відкритих даних, можливість інтегруватися з державними API, участь у цифрових пісочницях та співтворення цифрових платформ дозволяють бізнесу створювати нові продукти та послуги. Інноваційна діяльність зростає, а разом із

нею — кількість технологічних стартапів, інвестиції в ІТ-сектор та розвиток високотехнологічного експорту.

Цифрова трансформація взаємодії сприятиме зростанню довіри між державою та бізнесом. Прозорі цифрові процедури мінімізують корупційні ризики та роблять регуляторні процеси передбачуваними. Це стимулює інвестиції, підвищує рейтинги легкості ведення бізнесу та покращує інвестиційний імідж України у світі. Наявність розвиненої цифрової інфраструктури є також ключовим фактором у глобальній конкуренції за інвесторів.

На рівні інституційної спроможності держави цифровізація сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат, автоматизації державних функцій та покращенню координації між органами влади. Держава зможе ухвалювати рішення на основі даних, прогнозувати економічні та соціальні процеси, виявляти ризики та планувати політики із використанням аналітичних моделей.

Довгостроковий суспільний ефект полягає у формуванні нової моделі взаємодії держави та суспільства, де цифрові сервіси стають базою для підзвітності, прозорості та демократизації управління. Доступність цифрових сервісів у різних регіонах сприятиме зменшенню нерівностей, підвищенню цифрової грамотності та створенню нових можливостей для підприємництва.

Додатковим виміром соціально-економічного впливу цифрової трансформації G2B-взаємодії є її роль у повоєнному відновленні країни. В умовах масштабної реконструкції економіки цифрові механізми дозволять значно прискорити реалізацію інвестиційних проєктів, забезпечуючи прозоре управління ресурсами, оперативне залучення бізнесу до державних програм та ефективну координацію міжнародної допомоги. Інтегровані реєстри і проактивні сервіси скорочують час на оформлення дозвільної документації, що є ключовим для швидкого запуску інфраструктурних та промислових проєктів. Аналітичні системи ризик-моніторингу дадуть змогу підвищити контроль над цільовим використанням коштів, мінімізувати корупційні ризики та формувати прозоре

середовище співпраці інвесторів, донорів і держави. У результаті цифрова трансформація стане не лише інструментом модернізації управління, а й одним із центральних каталізаторів економічного відновлення, зміцнення інституційної стійкості та інтеграції України у європейський економічний простір.

Створення прогнозу вимагає виокремлення трьох ключових сценаріїв: базового, оптимістичного та песимістичного. Базовий сценарій передбачає помірне впровадження цифрових сервісів, збереження існуючих темпів інтеграції реєстрів, поступове використання аналітики та обмежені організаційні реформи. Оптимістичний сценарій ґрунтується на швидкому впровадженні інтелектуальних сервісів, повній інтероперабельності реєстрів, активному використанні AI та Big Data, розвитку державно-приватних партнерств і масштабуванні цифрових рішень на всі рівні врядування. Песимістичний сценарій враховує можливі затримки фінансування, регуляторні бар'єри, недостатній рівень інституційної спроможності або зовнішні кризи.

Основними показниками прогнозу є зростання ВВП за рахунок підвищення продуктивності бізнесу, скорочення адміністративних витрат, зменшення часу на регуляторні процедури, збільшення кількості малих та середніх підприємств, підвищення інвестиційної активності, зростання прозорості державних процесів та зниження корупційних ризиків. Дослідження OECD підтверджують, що повна цифровізація регуляторних процедур може забезпечити приріст ВВП на 1–1,5 % у середньостроковій перспективі [31].

Соціальні ефекти також охоплюють зростання цифрової інклюзивності, оскільки спрощений доступ до державних сервісів відкриває можливості для малого бізнесу, самозайнятих та підприємців у сільських регіонах [122]. Розвиток цифрових компетенцій у державних службовців та бізнесу підвищує якість людського капіталу, що є ключовим чинником економічного розвитку.

Моделі чутливості дозволяють оцінити вплив окремих інвестицій на зростання продуктивності. Наприклад, інвестиції у модернізацію реєстрів та інтеграцію API можуть підвищити ефективність державних процесів на 10–15 %,

а впровадження AI-моделей для перевірок у закупівлях здатне скоротити втрати бюджету до 5 % річних у результаті зменшення корупційних схем [31].

Прогноз (таб. 3.3) також має враховувати обмеження, серед яких політична стабільність, забезпечення фінансування цифрових проєктів, доступність IT-кадрів, готовність бізнесу до цифрових трансформацій та захист критичної інфраструктури. Світовий банк зазначає, що успішна цифрова реформа потребує стабільного фінансування протягом 5–7 років та постійного підвищення кваліфікації кадрів [61].

Таблиця 3.3 Результати трьох ключових сценаріїв впровадження моделі

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний	Песимістичний
Зростання продуктивності	+3,5%	+7%	+1%
Скорочення витрат бізнесу	–20%	–45%	–5%
Притік інвестицій	+10%	+25%	0%
Частка автоматизованих процесів	40%	70%	15%

Джерело: створено автором

Загалом реалізація цифрової трансформації взаємодії держави та бізнесу здатна створити суттєвий соціально-економічний ефект, який охоплює зростання продуктивності, розвиток ринку праці, покращення інвестиційного клімату, модернізацію державних інституцій, підвищення прозорості, зниження витрат і створення передумов для інноваційного розвитку економіки. Прогноз демонструє, що цифровізація G2B не є технічним проєктом, а фундаментальною реформою, здатною забезпечити довгострокову конкурентоспроможність держави. За умови комплексної реалізації запропонованих механізмів Україна може вийти на нову траєкторію цифрового зростання та посісти провідне місце серед країн, що здійснили модернізацію публічного управління на основі новітніх технологій.

ВИСНОВКИ

У межах дослідження було здійснено комплексний аналіз цифрових механізмів взаємодії держави та бізнесу в Україні, що дозволило виконати поставлену мету – визначити зміст, особливості та ефективність існуючих G2B-механізмів, а також розробити практичні рекомендації для їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду. Розгляд цифрової взаємодії крізь призму теоретичних засад, поточного стану цифрової трансформації та можливих напрямів її розвитку дав змогу сформулювати цілісне бачення ролі цифрових технологій у забезпеченні партнерства між державою й бізнесом.

1. Розкриття теоретико-методологічних засад цифрової взаємодії держави та бізнесу дозволило встановити, що сучасні механізми G2B формуються на перетині інституційних, мережевих, екосистемних та технологічних підходів, які переорієнтовують державне управління з адміністративних моделей на сервісні. Проведений аналіз засвідчив, що цифрові механізми взаємодії не зводяться до автоматизації окремих процесів, а відображають глибинне перетворення логіки регулювання, заснованої на даних, інтегрованих реєстрах, інтероперабельності, електронній ідентифікації та стандартизованих цифрових платформах. Показано, що цифровізація зменшує транзакційні витрати, мінімізує ризики корупційного посередництва й сприяє формуванню прогнозованого бізнес-середовища. Методологічні підходи, що були узагальнені в роботі, включають системний, структурно-функціональний, порівняльний та екосистемний аналіз, які забезпечують цілісне розуміння цифрових механізмів у контексті сучасних реформ державного сектору. Теоретична частина роботи сформувала основу для подальших оцінок ефективності G2B-сервісів та розробки концептуальної моделі їх модернізації.

2. Охарактеризовано стан цифрової трансформації публічного сектору України. Встановлено, що країна здійснила значний прорив у створенні цифрової інфраструктури, проте рівень інтегрованості та якість процедур G2B

залишаються нерівномірними. Аналіз виявив, що Україна успішно впроваджує такі ключові елементи цифрової держави, як національні реєстри, платформу інтероперабельності «Трембіта», портал та застосунок «Дія», електронні платежі та цифрові документи. Разом з тим, залишаються суттєві обмеження, пов'язані з фрагментацією реєстрів, недостатньою автоматизацією бізнес-процесів, наявністю дублювання даних і нерівномірністю цифрової готовності органів влади. Простежено, що тенденції цифровізації спрямовані на розвиток «держави як сервісу», однак перехід до комплексної моделі потребує подальшого розширення функцій автоматизованих модулів, покращення кібербезпеки, підвищення цифрової грамотності бізнес-користувачів та запровадження єдиних стандартів управління даними.

3. Висвітлено зарубіжні практики G2B та визначено релевантні для України моделі, що забезпечують високу якість цифрових сервісів та ефективність регуляторної взаємодії. Дослідження досвіду Естонії, Сінгапуру, Данії, Канади та країн OECD показало, що ключовими успішними практиками є стандартизовані цифрові ідентифікаційні системи, повна безпаперовість державних процедур, відкриті API та механізми повторного використання даних, а також використання регуляторних технологій (regtech) для автоматичного контролю та оцінки ризиків. Встановлено, що найбільш релевантними для України є моделі цифрової екосистеми, де держава виступає архітектором цифрової інфраструктури, а бізнес — активним користувачем і партнером у створенні сервісів. Порівняльний аналіз дозволив виокремити елементи, що можуть бути інтегровані в український G2B-контекст: відкриті стандарти інтероперабельності, регуляторні пісочниці, модульні платформи електронних дозволів і цифрові механізми оцінки ризиків у державному контролі.

4. Проведено оцінку результативності чинних цифрових платформ G2B в Україні. Встановлено, що, попри значний прогрес, ефективність їх функціонування стримується низкою бар'єрів та структурних обмежень. Результати аналізу показали, що платформи «Дія», ProZorro, е-ліцензування та окремі цифрові кабінети забезпечують суттєве скорочення часу та витрат бізнесу

на виконання адміністративних процедур. Проте їх результативність знижується через недостатню інтеграцію реєстрів, відсутність механізмів автоматичного обміну даними між відомствами, технічні розриви між центральним та місцевим рівнями, нерівномірне покриття послугами різних галузей, а також недостатню кількість проактивних сервісів. Виявлено бар'єри правового характеру (застарілі норми, що передбачають паперові процедури), організаційного характеру (недостатність кадрових компетентностей у частині цифрових навичок), технологічного (відсутність єдиних стандартів даних, низький рівень автоматизації), а також соціального (недостатній рівень довіри бізнесу до цифрових інструментів). Отримані результати дозволили окреслити необхідність переходу від фрагментованих систем до інтегрованої цифрової екосистеми G2B.

5. На основі проведеного теоретичного й аналітичного дослідження сформовано концептуальну модель модернізації цифрової взаємодії держави та бізнесу, яка інтегрує технологічні, правові, організаційні та інтелектуально-аналітичні компоненти. У запропонованій моделі визначено, що технологічна складова має ґрунтуватися на цифровій публічній інфраструктурі, інтероперабельності, модульності та використанні штучного інтелекту. Правовий компонент включає повне усунення паперових процедур, оновлення законодавства в частині електронних транзакцій, прозорості даних та регуляторних технологій. Організаційний компонент передбачає створення єдиних стандартів управління даними, підвищення компетентностей державних службовців, розвиток центрів цифрових компетентностей та зміцнення інституцій, відповідальних за координацію. Інтелектуально-аналітичний компонент охоплює впровадження алгоритмічних модулів управління ризиками, автоматизованих систем контролю, аналітичних панелей та інструментів прогнозування. Взаємодія цих елементів формує екосистемну модель G2B, у якій послуги є проактивними, дані циркулюють автоматично, а бізнес отримує персоналізовані цифрові послуги з мінімальною участю чиновника.

6. Аналіз можливих соціально-економічних наслідків модернізації G2B-взаємодії засвідчив, що цифрова трансформація здатна забезпечити значний

мультиплікативний ефект для економіки, держави та суспільства. Встановлено, що удосконалення цифрових механізмів прискорює створення підприємств, зменшує адміністративне навантаження, підвищує конкурентоспроможність бізнесу та стимулює інновації. Для держави цифровізація взаємодії означає зменшення витрат на бюрократичні процеси, підвищення ефективності регуляторної політики, зростання прозорості та зниження корупційних ризиків. Для суспільства – це розширення економічних можливостей, підвищення довіри до держави та зростання стійкості до кризових явищ. Цифрова трансформація G2B також корелює з макроекономічними показниками, зокрема зі зростанням продуктивності, розширенням доступу до ринків, пришвидшенням руху капіталу та формуванням сприятливого інвестиційного клімату. Довгостроковий прогноз демонструє, що запровадження інтегрованих цифрових платформ і аналітичних інструментів створює умови для переходу до моделі data-driven governance, що забезпечує підвищення ефективності державної політики та стійкий розвиток бізнес-сектору.

Узагальнюючи проведене дослідження, можна стверджувати, що запропоновані рекомендації щодо модернізації цифрової взаємодії держави та бізнесу є не лише доцільними, а й стратегічно необхідними для підвищення ефективності публічного управління та формування конкурентоспроможного економічного середовища. Реалізація окреслених підходів забезпечить перехід від фрагментованих електронних сервісів до цілісної цифрової екосистеми, яка мінімізує адміністративні витрати, підвищує прозорість регуляторних процедур та сприяє сталому розвитку підприємництва. Використання запропонованих моделей і механізмів у майбутньому створить підґрунтя для подальших досліджень, розширення інноваційних практик, а також формування нових стандартів державного управління, що відповідатимуть вимогам цифрової економіки та міжнародним тенденціям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саламаха О.І. Нормативно-правові основи взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні, № 24 (2024): інвестиції: практика та досвід. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.188> (дата звернення: 12.10.2025)
2. Сопроненков І.Г. Взаємодія бізнесу та органів влади в сучасних реаліях: аналіз та ефективність функціонування, Наукові перспективи №9(63) 2025 . URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-494-510](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-494-510) (дата звернення: 12.10.2025)
3. Ратушний С.А. Правові основи взаємодії публічної влади та бізнесу в Україні 2024, URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.29> (дата звернення: 12.10.2025)
4. Бессонова А.В., Безугла Л.С., Белобородова М.В., Стратегія цифровізації взаємодії громади і бізнесу як фактор конкурентоспроможності регіону, 2025 <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.214> (дата звернення: 12.10.2025)
5. OECD. Government at a Glance. OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html (дата звернення: 12.10.2025)
6. European Commission. Digital Public Administration Factsheets, 2022. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/digital-public-administration-factsheets-2022> (дата звернення: 12.10.2025)
7. World Bank. Digital Government for Development, 2021. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/778371636967305332/pdf/Digital-Development-Partnership-Annual-Review-2021-On-the-Path-to-Recovery.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)
8. OECD Digital Government Review, 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html> (дата звернення: 12.10.2025)

9. The Future of Digital Government: Trends, Insights and Conclusions
URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-11/Chapter%205.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)
10. Digital government: Co-creating innovative public services for citizens and businesses, 2019 URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-government-co-creating-innovative-public-services-citizens-and-businesses> (дата звернення: 12.10.2025)
11. OECD. Digital Government Index, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/oecd-digital-government-index-dgi_1d12209c/b00142a4-en.pdf (дата звернення: 12.10.2025)
12. World Bank. GovTech Maturity Index Report, 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/2fb41046aca43d083008ca6335f1335f-0460042022/original/2022-GTMI-Update-20221116.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)
13. Digital Nations. Digital Nations Data 360° Declaration, 2020. URL: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-nations/digital-nations-data-360-declaration.html> (дата звернення: 12.10.2025)
14. Charalabidis Yannis, Flak Leif Skiftenes, Ph.D. Gabriela Viale Pereira. Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation Concepts, Approaches and Challenges, 2022 URL: <https://www.springerprofessional.de/en/scientific-foundations-of-digital-governance-and-transformation/20181736> (дата звернення: 12.10.2025)
15. OECD. Data-Driven, Information-Enabled Regulatory Delivery 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/data-driven-information-enabled-regulatory-delivery_bed351cb/8f99ec8c-en.pdf (дата звернення: 12.10.2025)
16. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2017. URL: https://www.weforum.org/pages/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/?gad_source=1&gad_campaignid=22234048793&gbraid=0AAAAAoVy5F5t

[zNqzigB3CzC7m6VeGt0UF&gclid=CjwKCAiA_orJBhBNEiwABkdmjJNSbt3CNxaGND7ZoLjpw2lriAbsOYWL1dogCfWbsO380tJolk23lhoCCpoQAvD_BwE](https://www.researchgate.net/publication/353123456/zNqzigB3CzC7m6VeGt0UF&gclid=CjwKCAiA_orJBhBNEiwABkdmjJNSbt3CNxaGND7ZoLjpw2lriAbsOYWL1dogCfWbsO380tJolk23lhoCCpoQAvD_BwE) (дата звернення: 12.10.2025)

17. Arner, Douglas W. and Barberis, Janos Nathan and Buckley, Ross P., The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2019, URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676553> (дата звернення: 12.10.2025)

18. Arner, Douglas W. and Barberis, Janos Nathan and Buckley, Ross P., FinTech and RegTech in a Nutshell, and the Future in a Sandbox (July 1, 2017). CFA Institute Research Foundation Vol. 3, Issue 4, pp. 1-20, July 2017, University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2017/040, URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3088303> (дата звернення: 12.10.2025)

19. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

20. Островий О.В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи. Таврійський науковий вісник. 2021. №3. С. 85-91

21. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2019 р. № 24883-19 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

22. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні | Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/300456> (дата звернення: 12.10.2025)

23. Гедіков В., Загальний аналіз нормативно-правових актів у сфері цифровізації в Україні, Юридичний вісник, 2024/3 URL: http://yurvisnyk.in.ua/v3_2024/9.pdf(дата звернення: 12.10.2025)
24. Boyce, D. J., Melikyan, D., Rendon, C., Rusu, C., Shcherbyna, I., Gulei, D., & Soltis, A. (2018, June). *Ukraine e-Government Assessment* (Governance Global Practice, Europe and Central Asia Region). The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/WP-P168572-PUBLIC-PCA-DANIEL-J-BOYCE-Ukraine-eGovernance-Report-002.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)
25. World Bank. *Ukraine: Country Overview* , Washington, D.C.: The World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення: 12.10.2025)
26. Enterprise Surveys (World Bank Group). *Enterprise Surveys*. URL: <https://www.enterprisesurveys.org/en/enterprisesurveys> (дата звернення: 12.10.2025)
27. Deloitte. *Digital Government Transformation*, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/government-public/perspectives/digital-government-transformation.html> (дата звернення: 12.10.2025)
28. Дія: GovTech — Проєкти держави. — Київ: Digital State, 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/diia> (дата звернення: 12.10.2025)
29. Дія (Мінцифра України). *Diia Expo*— Київ: Diia, 2025 URL: <https://expo.diia.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2025)
30. Josephine Lusi, Birgy Lorenz, Ingrid Pappel, Innovation or reinvention? A systematic and bibliometric review of public sector digital infrastructure, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Volume 11, Issue 3, 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853125001283> (дата звернення: 12.10.2025)
31. OECD. *Digital Economy Outlook 2024: Volume 1* — Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital->

[economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf](#) (дата звернення: 12.10.2025)

32. *Assessment of Digital Government to Business Services Business Environment Reform II Croatia (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099305009072233646> (дата звернення: 14.10.2025)

33. The OECD Going Digital project URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/going-digital.html> (дата звернення: 14.10.2025)

34. Kergroach, S. (2021), “SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations”, *OECD Going Digital Toolkit Notes*, No. 15, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>. (дата звернення: 14.10.2025)

35. Clark, J.; Marin, G.; Ardic Alper, O.P.; Galicia Rabadan, G.A.. 2025. Digital Public Infrastructure and Development: A World Bank Group Approach. Digital Transformation White Paper; Volume 1. © World Bank. URL: <https://hdl.handle.net/10986/42935> (дата звернення: 14.10.2025)

36. OECD Publishing, Going digital integrated policy framework, OECD Digital economy papers February 2020 No. 292 URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/02/going-digital-integrated-policy-framework_cacd650a/dc930adc-en.pdf (дата звернення: 14.10.2025)

37. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

38. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

39. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. —

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

40. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

41. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

42. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

43. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

44. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

45. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

46. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

47. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

48. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

49. Регламент ЄС eIDAS (EU Regulation No 910/2014). — URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0910> (дата звернення: 12.10.2025)

50. OECD. *GOV Digital Government Recommendations* (2019–2022). — URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government/> (дата звернення: 12.10.2025)

51. United Nations Development Programme (UNDP). *Цілі сталого розвитку* URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 12.10.2025)

52. ProZorro. *Офіційний вебпортал державних закупівель ProZorro* URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 14.10.2025)

53. Moses Alabi (2024). Digital Transformation and Business Innovation. Journal of Digital Economy. URL: https://www.researchgate.net/publication/385008897_Digital_Transformation_and_Business_Innovation_A_Comprehensive_Review_of_Strategies_and_Best_Practices (дата звернення: 18.10.2025)

54. Androniceanu Armenia, Georgescu Irina (2021) E-Government in European Countries, a Comparative Approach Using the Principal Components. URL: https://www.researchgate.net/publication/354582761_E-Government_in_European_Countries_a_Comparative_Approach_Using_the_Principal_Components_Analysis (дата звернення: 18.10.2025)

55. Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., & Treleaven, P. *The Algorithmic State Architecture (ASA): An Integrated Framework for AI-Enabled Government*. arXiv, 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.08725> (дата звернення: 18.10.2025)

56. Dunleavy, Patrick and Margetts, Helen (2010) The second wave of digital era governance. In: American Political Science Association Conference, 4 September

2010, Washington DC, USA, URL:
https://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_%28LSERO%29.pdf (дата звернення: 18.10.2025)

57. Huber, F. “The wealth of (Open Data) nations? Open government data, country-level institutions and entrepreneurial activity” URL:
https://www.researchgate.net/publication/363327879_The_wealth_of_Open_Data_nations_Open_government_data_country-level_institutions_and_entrepreneurial_activity (дата звернення: 18.10.2025)

58. Malkawi, N. M., Al-Khasawneh, A. L., Mohailan, M. H. “Enhancing business entrepreneurship through open government data” URL:
https://www.academia.edu/110576041/Enhancing_business_entrepreneurship_through_open_government_data (дата звернення: 18.10.2025)

59. McKinsey — *Transforming government through digitization*, URL:
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/transforming%20government%20through%20digitization/transforming-government-through-digitization.pdf> (дата звернення: 18.10.2025)

60. McKinsey Global Institute — *Digital Globalization: The new era of global flows* URL:
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20globalization%20the%20new%20era%20of%20global%20flows/mgi-digital-globalization-full-report.pdf> (дата звернення: 18.10.2025)

61. World Bank, GovTech Brief, GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation, 2020 URL:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf> (дата звернення: 18.10.2025)

62. OECD Public Governance Policy Papers, OECD Digital Government Index 2023, URL:
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf (дата звернення: 18.10.2025)

63. UN E-Government Survey 2022, URL:
<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (дата звернення: 18.10.2025)
64. UN E-Government Survey 2024, URL:
<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (дата звернення: 18.10.2025)
65. Івашко С.Ю. Цифрова взаємодія органів влади з бізнесом: концепція «Єдиного вікна» як інструмент спрощення адміністративних послуг/ Івашко Софія Юріївна/ Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції в 3 т. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2025 р. – Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2025 – Т.2 – 144 с. – с. 125-128
66. OECD Publications, OECD Digital Government Studies URL:
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-studies_24131962.html (дата звернення: 18.10.2025)
67. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), 2025, Technical Implementation Guidance on Cybersecurity Risk-Management Measures, URL:
https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-06/ENISA_Technical_implementation_guidance_on_cybersecurity_risk_management_measures_version_1.0.pdf (дата звернення: 18.10.2025)
68. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), Threat Landscape 2023, URL:
<https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Threat%20Landscape%202023.pdf> (дата звернення: 18.10.2025)
69. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), ENISA Cybersecurity Market Analysis Framework (ECSMAF) 2023, URL:
https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Cybersecurity%20Market%20Analysis%20Framework%20%28ECSMAF%29_Updated.pdf (дата звернення: 18.10.2025)

70. ISO/IEC 27001:2022 — Information Security Management Systems, URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 18.10.2025)
71. Баранов О.А., Демкова М.С., Дзюба С.В., Єфанов А.В., Жилиєв І.Б., Клепець Е.Л., Місников Ю, Арво О., Попова Т.В., Рубан І.А., Семенченко А.І., Чукут С.А., Концепція розвитку електронного урядування в Україні 2009, URL: https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf (дата звернення: 23.10.2025)
72. Про нас | ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/about> (дата звернення: 23.10.2025)
73. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 23.10.2025)
74. OECD Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, 2024, URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 23.10.2025)
75. 21+ млн українців користуються Дією. *Державні послуги онлайн | Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu> (дата звернення: 23.10.2025)
76. Цифрова трансформація під тиском обставин. *VoxUkraine* | «Вокс Україна» — більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 23.10.2025)
77. Рада національної безпеки і оборони України. Річний аналітичний огляд 2024 URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20250109/Year%20in%20review_UKR_upd.pdf (дата звернення: 23.10.2025)
78. Ukraine's Diia: A Digital Lifeline in Times of Crisis. *CGAP*. URL: <https://www.cgap.org/blog/ukraines-diia-digital-lifeline-in-times-of-crisis> (дата звернення: 23.10.2025)

79. Simonite T., Volpicelli G. M. Ukraine's Digital Ministry Is a Formidable War Machine. *WIRED*. URL: <https://www.wired.com/story/ukraine-digital-ministry-war/> (дата звернення: 23.10.2025)

80. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Institutions and Digital Government. *Ukraine — country information, e-Government KnowledgeBase*. United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 23.10.2025)

81. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2025). *Global Innovation Index 2025: Ukraine*. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (дата звернення: 23.10.2025)

82. BDO Ukraine. *Ukraine's global rankings and indices*. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/ukraine-recovery-1/information-guides-from-bdo-in-ukraine/investments-in-ukraine/ukraine-s-global-rankings-and-indices> (дата звернення: 24.10.2025)

83. National Strategy to Increase Foreign Direct Investment in Ukraine | Section 1: The View from Above, URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-1-The-View-from-Above-ENG.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)

84. Профіль України в DQL Index. URL: <https://surfshark.com/research/dql/country/UA> (дата звернення: 24.10.2025)

85. Україна на перших позиціях у Європі за підтримкою стартапів – ESNA. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/ukraina-v-top-5-krain-evropi-za-pidtrimkoyu-startapiv-za-zvitom-esna> (дата звернення: 24.10.2025)

86. EBA Regional and Community Digital Transformation Indexes, 2025, URL: <https://eba.com.ua/en/indeksy-tsyfrovizatsiyi-regioniv-i-gromad/> (дата звернення: 24.10.2025)

87. Україна — новий центр для стратегічного розширення бізнесу та інвестицій. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2025 URL:

<https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-a-top-tier-investment-destination>

(дата звернення: 24.10.2025)

88. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry. (2024, December). *Ukraine Fact Sheet*. URL: <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-Fact-Sheet-December-2024.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)

89. Е-Підприємець. Портал Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/e-pidpriyemec> (дата звернення: 26.10.2025)

90. Дія.Бізнес — платформа для підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025)

91. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації. Реєстрові системи України. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025)

92. State Agency for e-Governance of Ukraine. (n.d.). *Trembita*. URL: <https://trembita.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2025)

93. Державна митна служба України. Єдине вікно міжнародної торгівлі. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025)

94. Портал відкритих даних України. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025)

95. GovTech Global Partnership. URL: <https://www.govtech.com> (дата звернення: 26.10.2025)

96. uResidency: в Україні стартує програма електронного резидентства для іноземців. *Дія.Бізнес* *Старт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/uresidency-v-ukraini-startuie-prohrama-elektronnoho-rezydentstva-dlia-inozemtsiv> (дата звернення: 26.10.2025)

97. Україна встановила світовий рекорд: Дія.АІ визнали першим національним ШІ-асистентом із державних послуг. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-vstanovyla-svitovyy-rekord-diiaai-vyznaly-pershym-natsionalnym-shi-asystentom-iz-derzavnykh-poslugh> (дата звернення: 26.10.2025)

98. Перші послуги нотаріусів через Дію будуть у 2026 році – інтерв'ю Зоряни Стецюк про запуск е-Нотаріату. *Міністерство цифрової трансформації*

України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/pershi-posluhy-notariusiv-cherez-diiu-budut-u-2026-rotsi-interviu-zoriany-stetsiuk-pro-zapusk-e-notariatu> (дата звернення: 26.10.2025)

99. Легалізація криптовалюти, супутниковий зв'язок та електронні гаманці – затвердили плани Мінцифри на 2025–2026 роки. *Міністерство цифрової трансформації України.*

URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/uryad-zatverdiv-detalniy-plan-tsifrovoi-transformatsii-ukraini-na-nayblizhchi-pivtora-roki-dokument-peredbachae-integratsiyu-z-evropeyskim-tsifrovim-rinkom-zapusk-suputnikovogo-zvyazku-dlya-vsiei-kraini-ta-legalizatsiyu-kriptovalyut> (дата звернення: 26.10.2025)

100. У регіонах стартували діалоги влади з бізнесом - Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України. *Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України - Конгрес місцевих та регіональних влад.* URL: <https://www.congress.gov.ua/u-rehionakh-startuvaly-dialohy-vlady-z-biznesom/> (дата звернення: 26.10.2025)

101. Пульс. *Made In Ukraine - Пульс.* URL: <https://pulse.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2025)

102. OECD member Estonia URL: <https://www.oecd.org/en/countries/estonia.html> (дата звернення: 26.10.2025)

103. e-Residency of Estonia | Apply & start an EU company online. *e-Residency.* URL: <https://e-resident.gov.ee/> (дата звернення: 26.10.2025)

104. e-Estonia - We have built a digital society & we can show you how. *e-Estonia.* URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 26.10.2025)

105. Smart Nation and Digital Government Office. (n.d.). *Smart Nation Singapore.* URL: <https://www.smartnation.gov.sg/> (дата звернення: 28.10.2025)

106. GoBusiness (Singapore Government). (n.d.). *GoBusiness Singapore.* URL: <https://www.gobusiness.gov.sg/> (дата звернення: 28.10.2025)

107. Government of Canada. *Digital Standards.* URL: <https://digitalgovernmenthub.org/examples/government-of-canada-digital-standards/> (дата звернення: 28.10.2025)

108. Government of Canada. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/> (дата звернення: 28.10.2025)
109. OECD. *Canada*. URL: <https://www.oecd.org/canada/> (дата звернення: 28.10.2025)
110. Better for Business (New Zealand Government). *Better for Business NZ*. URL: <https://www.betterforbusiness.govt.nz/> (дата звернення: 28.10.2025)
111. RealMe, New Zealand Government. *RealMe*. URL: <https://www.govt.nz/organisations/realme/> (дата звернення: 28.10.2025)
112. New Zealand Business Number (NZBN). *NZBN Register*. URL: <https://www.nzbn.govt.nz/> (дата звернення: 28.10.2025)
113. World Bank. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 28.10.2025)
114. Офіційний портал уряду ОАЕ для інформації про ідентифікаційні документи та послуги (Emirates ID): URL: <https://u.ae/en/information-and-services/visa-and-emirates-id> (дата звернення: 28.10.2025)
115. Платформа цифрової ідентифікації та електронного підпису в ОАЕ (UAE Pass): URL: <https://uaepass.ae/> (дата звернення: 28.10.2025)
116. Централізований мобільний додаток для доступу до державних сервісів Дубаю (Dubai Now): URL: <https://dubainow.dubai.ae/> (дата звернення: 28.10.2025)
117. Портал цифрових ініціатив Дубаю, який висвітлює стратегії та інноваційні проекти (Digital Dubai): URL: <https://www.digitaldubai.ae/> (дата звернення: 28.10.2025)
118. Офіційне агентство уряду Великої Британії, відповідальне за цифрові сервіси та трансформацію публічного сектору (Government Digital Service): URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service> (дата звернення: 28.10.2025)
119. Сервіс британського уряду для єдиного входу (UK One Login / Government One Login): URL: <https://www.gov.uk/using-your-gov-uk-one-login> (дата звернення: 28.10.2025)

120. Британська державна установа, яка реєструє компанії та публікує фінансову інформацію (Companies House): URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house> (дата звернення: 28.10.2025)
121. Національне управління з питань аудиту Великої Британії (National Audit Office): URL: <https://www.nao.org.uk/> (дата звернення: 28.10.2025)
122. Європейська комісія — “Digital Economy and Society Index (DESI)”:
індекс цифрової стратегії ЄС. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 31.10.2025)
123. Аналітичний хаб ProZorro. URL: <https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd> (дата звернення: 31.10.2025)
124. Інформаційний портал ProZorro. URL: <https://infobox.prozorro.org/> (дата звернення: 31.10.2025)
125. Європейське Бізнес-Асоціація в Україні (EBA Ukraine) — URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2025)
126. Торгово-промислова палата України (Ukrainian Chamber of Commerce and Industry) — URL: <https://chamber.ua/ua/> (дата звернення: 31.10.2025)
127. BRDO — **Bureau of Economic Development and Reform** (Бюро економічного розвитку і реформ) — URL: <https://brdo.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2025)
128. Дія – Державні послуги онлайн. *Державні послуги онлайн | Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 31.10.2025)
129. OECD. (2025). *Regulatory Policy Outlook 2025*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_a754bf4c/56b60e39-en.pdf (дата звернення: 31.10.2025)
130. IT Ukraine Association. (2024). *Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT 2024 — A Research on the Prospects of Ukrainian IT in Key Global*

Export Markets. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets/> (дата звернення: 31.10.2025)

131. VoxUkraine. *VoxUkraine – analytical platform*. URL: <https://voxukraine.org/> (дата звернення: 31.10.2025)

132. Microsoft Threat Intelligence — *Russian Cyberattacks on Ukraine: Phishing, Recon, & More*. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/security/security-insider/threat-landscape/special-report-ukraine/> (дата звернення: 31.10.2025)

133. Using the quadruple helix approach to accelerate the transfer of research and innovation results to regional growth — EU/Government report. URL: <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/6e54c161-36a9-11e6-a825-01aa75ed71a1> (дата звернення: 14.11.2025)

134. Кейс-дослідження Світового Банку: *World Bank GovTech Operations in Djibouti: A Digital Transformation Case Study* (2023) URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099092923094511319/pdf/P1769401ad868a03195701b8d3ed7bc833.pdf> (дата звернення: 14.11.2025)

135. OECD Publications. *Governing with Artificial Intelligence*. 2025 URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/ai-in-public-service-design-and-delivery_09704c1a.html (дата звернення: 14.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 Підсумкова матриця ключових елементів міжнародного досвіду та потенціал їхнього перенесення в українські реалії

Країна (Кейс)	Ключові елементи реалізації	Користь для бізнесу (Ефект)	Можливість перенесення та адаптації в Україні
Естонія (X-Road, e-Business Register, e-Residency)	Інтероперабельна архітектура даних X-Road; єдиний цифровий ідентифікатор; реєстри, що синхронізуються автоматично; модель електронного резидентства.	Максимальне скорочення адміністративних витрат; запуск бізнесу за кілька хвилин; повна прозорість і простота обміну даними.	Підсилення «Трембіта» до повної інтероперабельності; розширення е-резидентства; уніфікація бізнес-реєстрів та автоматизація звітності.
Сінгапур (BizFile+, Smart Nation, MyInfo Business)	Централізована платформа BizFile+; інтеграція податкових, митних і корпоративних реєстрів; повторне використання даних (once-only).	Зниження часу на реєстраційні та дозвільні процедури; автоматизована звітність; передбачуваність регуляторного середовища.	Реалізація принципу «одноразового подання»; посилення моделі API-first; побудова єдиної точки входу для G2B-послуг.
Канада (Business Registration Online, GCKey)	Функціональна система цифрової ідентифікації GCKey; бізнес-портал з інтеграцією податкових, страхових та статистичних сервісів.	Прозора і швидка реєстрація бізнесу; прості процедури звітності; інтеграція на федеральному та провінційному рівнях.	Можливе масштабування української eID; розвиток міжрегіональної інтеграції реєстрів; впровадження стандартизованого цифрового доступу до податкових сервісів.
Нова Зеландія (Business Connect, RealMe)	Єдиний цифровий профіль RealMe; персоналізовані послуги через Business Connect; автоматизація ліцензування.	Спрощення проходження дозвільних процедур; мінімізація людського фактора; персоналізована взаємодія.	Перенесення моделі персоніфікованих бізнес-процесів; розвиток адаптивних цифрових бізнес-профілів; автоматизація ліцензій.

ОАЕ (Дубай) – DubaiNow, UAEPass, Paperless Government	Комплексна платформа DubaiNow; міжвідомча інтеграція; повне скасування паперових документів; цифрова ідентифікація UAEPass.	Значне скорочення адміністративного навантаження; прогнозованість процедур; високий рівень користувацького досвіду.	Адаптація paperless-моделі; повне цифрове дублювання бізнес-процедур; створення інтегрованої мультисервісної платформи G2B.
Велика Британія (GOV.UK та Companies House Digital)	Єдиний портал GOV.UK з уніфікованою інформаційною архітектурою; цифрова реєстрація компаній; відкриті дані про бізнес.	Стандартизовані процеси; прозорість та відповідальність бізнесу; швидке отримання адміністративних рішень.	Розширення відкритих даних про бізнес; цифровізація усіх корпоративних процесів; спрощення підприємницької звітності.

Джерело: створено автором

Таблиця Б.1 Ключові показники ефективності для моніторингу моделі

КРІ	Опис	Базовий орієнтир / Прикладная метрика	Цілеве значення (на 3 роки)	Частота моніторингу	Джерела даних	Відповідальні
Середній час надання ключової адмін-послуги	Середній час (в днях/годинах) від подання заявки до отримання послуги (реєстрація, ліцензія)	Наприклад, 7 днів → вимірюється по категоріях послуг	≤ 1 день для стандартних процедур; ≤ 3 дні для складних	Щомісяця	Логи сервісів, реєстри процесів	Мінцифра, ЦОВВ
Частка автоматизованих процедур	% процедур, що виконуються без ручного втручання	40%	≥ 85%	Квартально	Моніторинг API викликів, внутрішні реєстри	Мінцифра, Мінекономіки
Час відкриття бізнесу (G2B time)	Повний час від ініціації до отримання права працювати (ФОП/ЮО)	5 днів	≤ 1 день	Щомісяця	Реєстри, бізнес-опитування	Мін'юст, Мінекономіки
Інтероперабельність реєстрів	Кількість реєстрів, підключених через стандартизований API	N реєстрів (наприклад, 12)	+100% від бази	Щорічно	Технічний аудит, API gateway логи	Мінцифра, Держреєстри
Вартість транзакції для МСП	Середні прямі і непрямі витрати (у нац. валюті) на одну адміністративну процедуру	Наприклад, 500 грн	Зниження на 60%	Щорічно	Опитування бізнесу, економічні розрахунки	Мінекономіки, бізнес-асоціації
Рівень довіри бізнесу	Індекс (0–1 або %), що вимірює довіру до державних цифрових сервісів	Наприклад, 0.45	≥ 0.75	Раз на півроку	Опитування, аналітичні звіти (VoxUkraine, ЕВА)	Аналітичні центри, Мінцифра
Кількість інцидентів кібербезпеки	Число значних інцидентів, що вплинули на сервіси G2B	N інцидентів (рік)	Зниження на 70%	Щомісяця/за інцидентом	Звіти Держспецзв'язку, SIEM	Держспецзв'язку, Мінцифра

Процент зниження паперових процедур	Частка процедур, що більше не потребують паперових документів	Наприклад, 30%	$\geq 95\%$	Щоквартально	Моніторинг процесів, звіти ЦОВВ	Мінцифра, ЦОВВ
ROI від цифровізації	Відношення економічного ефекту (зниження витрат + зростання продуктивності) до витрат на впровадження	Економічна модель (портфель проектів)	$ROI \geq 1.5$ за 3 роки	Щорічно	Фінзвітність проектів, економічні дослідження	Мінекономік и, Мінфін

Джерело: створено автором



Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу

Автор

Науковий керівник / Експерт

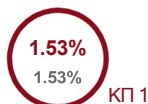
Івашко Софія Юріївна Гасвська Л.А. д.держ.упр., проф.

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

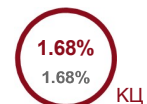
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18350

Кількість слів



КЦ

150786

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		4
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		8

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Механізм формування та реалізації державної політики у сфері трудової міграції в умовах цифрової трансформації суспільства 11/21/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра національної економіки та публічного управління)	28 0.15 %
2	https://egov.in.ua/regions/zakony/	24 0.13 %



Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет
Факультет права, управління та економіки
Інститут адміністративних наук

ЗБІРНИК ТЕЗ
IV Міжнародної науково-практичної конференції

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2025 року

2
том • volume • tom

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

Київ–Вроцлав

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана
протокол №1 від 23.09.2025*

Тези публікуються в авторській редакції.
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції в 3 т. Том 2.. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2025 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2025. 144 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на IV Міжнародної науково-практичної конференції **«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах»** 23 жовтня 2025 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів держаної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Леонід АРСЕНОВИЧ	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Віталій ГАВРИЛЯК	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Сергій КВІТКА	д.держ.упр., проф.

УДК 621:351/354

Софія ІВАШКО
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ З БІЗНЕСОМ: КОНЦЕПЦІЯ «ЄДИНОГО ВІКНА» ЯК ІНСТРУМЕНТ СПРОЩЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах цифрової трансформації держави забезпечення зручної, прозорої та ефективної взаємодії бізнесу з органами влади є стратегічним завданням публічного управління. Особливої актуальності це питання набуває в контексті поствоєнного відновлення економіки України, коли держава має створити найменш обтяжливе середовище для підприємницької діяльності, знизити адміністративне навантаження та викоринити корупційні практики у сфері надання дозволів, погоджень і реєстрацій. У цьому контексті концепція «єдиного вікна» для адміністративних послуг бізнесу виступає як ключовий інструмент цифрового врядування, що дозволяє централізувати доступ до розгалуженої системи державного сервісу.

Концепція «єдиного вікна» передбачає можливість отримання підприємцем усіх необхідних послуг через одну інтегровану цифрову платформу – незалежно від того, скільки органів влади залучено до прийняття рішень. Це не лише знижує транзакційні витрати, а й мінімізує людський фактор, сприяючи автоматизації рішень на основі нормативно визначених алгоритмів. В умовах євроінтеграційного курсу України, діджиталізація сервісних функцій держави стає не лише інструментом покращення бізнес-клімату, а й чинником підвищення довіри до органів влади. За даними Світового банку, в рейтингу в рейтингу легкості ведення бізнесу (Doing Business 2020) Україна посіла 64 місце серед 190 країн, що свідчить про прогрес, але також вказує на потребу подальших структурних змін [1].

Цифрова взаємодія між державою та бізнесом у форматі «єдиного вікна» стає фундаментом сучасного публічного управління, яке орієнтується не лише на контроль і регулювання, а передусім – на надання зручних, прозорих і доступних сервісів. Такий підхід трансформує традиційні моделі бюрократичного адміністрування в ефективну цифрову екосистему, де бізнес отримує швидкий, зрозумілий і передбачуваний доступ до послуг держави.

В Україні реалізація цієї концепції відбувається в рамках цифрової трансформації, яку провадить Міністерство цифрової трансформації через платформу «Е-Підприємець» на порталі «Дія». Вона є показовим прикладом того, як цифрові інструменти здатні змінювати реальність

ведення бізнесу в Україні. Наразі доступно 13 послуг, які дозволяють підприємцям здійснювати реєстрацію бізнесу, змінювати види діяльності (КВЕД), отримувати витяги з реєстрів та інші адміністративні послуги онлайн – без необхідності стояти в чергах або контактувати з чиновниками. Усе це значно економить ресурси бізнесу, знижує рівень стресу та ризики корупції, а також створює відчуття партнерства між державою та підприємцем [2].

Водночас цифрова взаємодія не обмежується лише наданням послуг – важливу роль відіграє інституційне забезпечення сталого діалогу між владою та бізнесом. Саме для цього створюються спеціальні платформи, такі як «Діалог влади та бізнесу», створена за ініціативи Президента України Володимира Зеленського для оперативного розв’язання поточних проблемних питань підприємців у кожному конкретному регіоні й територіальній громаді. Головним завданням проєкту є підтримка бізнесу, покращення економічного та інвестиційного клімату в регіонах, збільшення кількості нових підприємств і розширення існуючих виробництв, покращення динаміки податкових надходжень до місцевих бюджетів тощо.. Вона виступає як майданчик для зворотного зв’язку, де підприємці можуть висловити свої проблеми та потреби, а держава – отримати достовірну інформацію «з поля» для формування виваженої політики. Таке партнерство дозволяє не лише знижувати регуляторний тиск, а й підвищувати якість законодавчих ініціатив, роблячи їх більш відповідними реаліям економіки [3].

Окремо слід відзначити важливість платформи «ПУЛЬС» як інструменту цифрової взаємодії між бізнесом і владою. Вона створена для збору зворотного зв’язку від підприємців щодо якості державних послуг та ефективності взаємодії з державними органами. Завдяки «ПУЛЬС» бізнес має можливість оцінювати роботу різних відомств, залишати пропозиції щодо покращення сервісів і безпосередньо впливати на формування політики. На основі зібраних даних формується Індекс задоволеності підприємців, який допомагає державі вдосконалювати адміністративні процедури. Платформа інтегрована з іншими державними сервісами, що підвищує її функціональність та забезпечує прозорість взаємодії. Таким чином, «ПУЛЬС» сприяє підвищенню прозорості, підзвітності державних органів і зміцненню довіри між бізнесом і владою [4].

Цифровізація також сприяє глибинній трансформації самої моделі публічного управління. Впровадження цифрових інструментів поступово змінює філософію взаємодії влади з громадянами і бізнесом: з ієрархічно-бюрократичної на сервісно-клієнтоорієнтовану. Це проявляється у зростанні кількості онлайн-сервісів, прозорості процедур ухвалення рішень, автоматизації адміністративних процесів і полегшенні звітності. Зменшення людського фактора в операційній взаємодії мінімізує ризики корупції та підвищує ефективність управлінських рішень.

Таблиця 1. Порівняння адміністративного навантаження на бізнес у форматах традиційної взаємодії та цифрового “єдиного вікна”

Параметр	Традиційна модель	“Єдине вікно” (цифровий формат)
Час на отримання послуги	5–10 днів	до 1–2 днів
Кількість фізичних візитів	3–5	0
Ризик корупційної взаємодії	Високий	Мінімальний
Вартість адміністрування	Висока	знижена на 30–50%
Рівень задоволеності бізнесу	Низький	високий (за даними Мінцифри – 74%)

Таблиця 1 демонструє чіткий контраст між традиційною моделлю адміністративної взаємодії бізнесу з державою та цифровим підходом «єдиного вікна». Найпомітніші відмінності – у часі отримання послуг, який скорочується з 5–10 днів до 1–2, а також у повному усуненні потреби у фізичних візитах до органів влади. Це означає не лише зменшення витрат часу, а й зниження стресового навантаження на підприємців. Крім того, ризик корупційних практик у цифровій моделі мінімізується завдяки автоматизованому процесу прийняття рішень та усуненню прямого контакту з чиновниками.

Економічний ефект цифровізації також є суттєвим: витрати на адміністрування для бізнесу зменшуються на 30–50%, що особливо важливо для малого й середнього підприємництва. Рівень задоволеності підприємців зростає в кілька разів – відповідно до даних Мінцифри, 74% користувачів відзначають позитивний досвід при отриманні послуг через цифрові платформи. Таким чином, таблиця підтверджує ефективність цифрового «єдиного вікна» як інструмента спрощення взаємодії бізнесу з державою, зниження транзакційних витрат і формування більш сприятливого регуляторного середовища.

Висновки.

Отже, цифрова взаємодія у форматі «єдиного вікна» є не просто сукупністю технологічних інструментів, а стратегічним напрямком розвитку публічної адміністрації, який відкриває нові можливості для створення ефективної, прозорої та партнерської моделі управління. В основі цього підходу лежать довіра, діалог, доступність та спільна відповідальність за результат. Впровадження цифрового «єдиного вікна» стає ключовим фактором трансформації публічного управління у бік сервісної моделі, що дозволяє зменшити адміністративний тиск на бізнес, підвищити прозорість і ефективність роботи державних органів, створити сприятливі умови для сталого економічного розвитку, а також забезпечити цифрову інклюзію та залучення громадян до формування політик. Для подальшого розвитку цієї системи необхідна скоординована співпраця між центральними органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, ІТ-сектором та бізнес-

об'єднаннями, а також забезпечення цифрової грамотності й доступу до технологій серед підприємців малого та середнього бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Doing Business 2020. Світовий банк. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>
2. Е-Підприємець. Портал Дія. <https://diia.gov.ua/services/e-pidpriyemec>
3. Діалог влади та бізнесу. <https://www.congress.gov.ua/u-rehionakh-startuvaly-dialohy-vlady-z-biznesom/>
4. Платформа ПУЛЬС. <https://pulse.gov.ua/>

ІВАШКО Софія Київський національний економічний університет ЦИФРОВА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ З БІЗНЕСОМ: КОНЦЕПЦІЯ «ЄДИНОГО ВІКНА» ЯК ІНСТРУМЕНТ СПРОЩЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	125
ПЛАВСЬКИЙ Павло ГАЛУЗЕВІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	129
ЧАГОВЕЦЬ Ірина, БАКАЛЮК Михайло ЕТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ З ВЕТЕРАНАМИ ВІЙНИ ЯК СКЛАДОВА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	132
МИХАЙЛОВ Данило ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ	136

н а у к о в е в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ
IV Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2025 року

2
том • volume • tom

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2025. Формат 60х84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300