

УДК 351.77:004.9:334(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.22>

Павло НЕСЕНЕНКО,

професор кафедри економіки, права та управління бізнесом

Одеський національний економічний університет

доктор економічних наук, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6399-3511>

Валентина ДЕНЬГУБ,

доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом

Одеський національний економічний університет

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-0253-9065>

Наталя ДОБРОВА,

доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом

Одеський національний економічний університет

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1786-1291>

(© НЕСЕНЕНКО П., ДЕНЬГУБ В., ДОБРОВА Н., 2025)

ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЦИФРОВИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ЧИННИКА ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах реформування системи публічного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України цифрові адміністративні послуги (ЦАП) набувають стратегічного значення як ключовий драйвер прискореного розвитку суб'єктів підприємництва. У статті

проаналізовано інтегральний потенціал ЦАП та визначено ключові напрямки його максимізації для забезпечення стратегічної підтримки бізнесу. Досліджено інституційні та програмні механізми впливу ЦАП на формування сприятливого середовища, зокрема інструменти мінімізації трансакційних витрат, підвищення інституційної прозорості та уніфікації регуляторних процедур. Особливої уваги надано питанням трансформації ролі держави від адміністративного контролера до когнітивного партнера через впровадження предиктивної моделі сервісу та проактивного надання послуг (принцип «дані один раз»). Здійснено аналіз системних бар'єрів та обґрунтовано потребу інклюзивної стратегії реалізації ЦАП. Стаття формує рекомендації для органів публічного управління щодо використання ЦАП як стратегічної інфраструктури, що підтримує цифрову конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобальних трансформацій. Цифрові адміністративні послуги (ЦАП) функціонують як інституційна інновація, що забезпечує радикальне зниження трансакційних витрат та підвищення регуляторної передбачуваності для суб'єктів підприємництва, вимагаючи від держави переходу до проактивної моделі управління та стратегії подолання цифрового виключення для збереження конкурентоспроможності економіки.

Ключові слова: *цифрові адміністративні послуги (ЦАП), суб'єкти підприємництва, публічне управління, цифрова трансформація, предиктивна модель сервісу, інституційна прозорість, цифрове виключення, євроінтеграція.*

Pavlo NESENENKO,
Professor of the Department of Economic,
Law and Business Management
Odessa National Economic University

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6399-3511>

Valentyna DENGUB,

Associate Professor of the Department of Economic,

Law and Business Management

Odessa National Economic University

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-0253-9065>

Natalia DOBROVA,

Associate Professor of the Department of Economics,

Law, and Business Management

Odessa National Economic University

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1786-1291>

(© NESENENKO P., DENGUB V., DOBROVA N., 2025)

LEVERAGING THE POTENTIAL OF DIGITAL ADMINISTRATIVE SERVICES AS A STRATEGIC FACTOR FOR SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP WITHIN THE FRAMEWORK OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION COURSE

In the current context of public administration reform and the implementation of Ukraine's European integration course, Digital Administrative Services (DAS) acquire strategic significance as a key driver for the accelerated development of business entities. The article analyzes the integral potential of DAS and identifies key directions for its maximization to ensure strategic business support. The study investigates the institutional and programmatic mechanisms of DAS influence on the formation of a favorable environment, particularly through tools for minimizing transaction costs, enhancing institutional transparency, and unifying regulatory procedures.

Special attention is paid to the transformation of the state's role from administrative controller to cognitive partner through the introduction of a predictive service model and proactive service delivery (the «Data Once» principle). An analysis of systemic barriers is performed, and the necessity of an inclusive strategy for DAS implementation is substantiated. The article formulates recommendations for public administration bodies regarding the use of DAS as a strategic infrastructure that supports the digital competitiveness of the national economy in the context of global transformations. Digital Administrative Services (DAS) function as an institutional innovation that ensures a radical reduction in transaction costs and increased regulatory predictability for business entities, requiring the state to transition to a proactive management model and a strategy for overcoming digital exclusion to maintain economic competitiveness.

Key words: *digital administrative services (DAS), business entities, public administration, digital transformation, predictive service model, institutional transparency, digital exclusion, European integration.*

Постановка проблеми. В умовах високої волатильності сучасного економічного середовища та вимог євроінтеграції *цифрові адміністративні послуги (ЦАП)* перейшли із категорії технічної модернізації в площину стратегічного драйвера економічного розвитку, що вимагає гнучких та прозорих механізмів взаємодії бізнесу та держави. Попри успішне скорочення трансакційних витрат і часового лагу, наявний інтегральний потенціал ЦАП не реалізовано повною мірою для забезпечення стратегічної підтримки суб'єктів підприємництва. Зберігається потреба в системному розробленні механізмів, що дозволять не лише спрощувати окремі процедури, але й фундаментально підвищувати інституційну якість держави.

Виходячи з цього, доцільно обґрунтувати ключові напрямки максимізації стратегічного потенціалу ЦАП.

Важливими аспектами є ідентифікація економічних переваг ЦАП (мінімізація трансакційних витрат, прозорість, уніфікація); систематизація прикладів життєвих (*life-event*) сервісів («Реєстрація + Ліцензування»); розроблення інклюзивної стратегії для нівелювання цифрового виключення та обґрунтування потреби технологічної еволюції ЦАП до предиктивної моделі сервісу з використанням інструментів штучного інтелекту для забезпечення цифрової конкурентоспроможності національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації та євроінтеграційного поступу України питання максимізації потенціалу цифрових адміністративних послуг (ЦАП) для забезпечення стратегічної підтримки та прискореного зростання суб'єктів підприємництва активно розглядається в науковій та аналітичній літературі. Основна увага надається ролі ЦАП у зниженні трансакційних витрат, підвищенні прозорості та уніфікації бізнес-процедур. Згідно з дослідженнями ЦАП визнаються критичним інструментом для підвищення інституційної якості держави та забезпечення регуляторної передбачуваності.

У теоретичних та нормативно-правових працях акцент робиться на потребі створення стійкої законодавчої бази для електронних сервісів, підтверджуючи, що застарілі бюрократичні процедури є критичним обтяженням. Міжнародні та вітчизняні автори наголошують, що ЦАП є частиною ширшої концепції «Держава як платформа» (*GaaP*), яка вимагає інтероперабельності реєстрів та проактивного надання послуг.

В аналітичних матеріалах (звіти Міністерства цифрової трансформації) наголошується на емпіричній ефективності комплексного підходу: рекордне зростання онлайн-реєстрацій ФОП та масове

використання Дія.Підпису свідчить про успішну редукцію часового лагу для входження на ринок.

У працях, присвячених регіональному розвитку, наголошується, що цифровізація адміністративного сервісу нівелює територіальний розрив і забезпечує однаковий стандарт обслуговування МСБ незалежно від місцезнаходження.

Доцільно зазначити українських авторів, які досліджують проблеми публічного управління та цифрової трансформації, чії праці формують контекст для цього дослідження: І. Вахович, Ю. Шейко (інституційні детермінанти функціонування малого підприємництва в регіонах); Л. Дейнеко, О. Бойко (цифрова трансформація публічного управління та адміністрування); Н. Петренко, Л. Машковська (нормативно-правові аспекти цифровізації); Ю. Мохова (оцінка діяльності ЦНАП в умовах диджиталізації).

Метою статті є дослідження та визначення ключових напрямків максимізації потенціалу цифрових адміністративних послуг для забезпечення стратегічної підтримки та сприяння прискореному розвитку суб'єктів підприємництва в умовах реалізації євроінтеграційного курсу України.

Виклад основного матеріалу. Потреба цифрових змін у сучасному економічному середовищі характеризується високою волатильністю та швидкою зміною технологій. Підприємництво зараз вимагає гнучких, швидких та прозорих механізмів взаємодії з державою. Застарілі бюрократичні процедури стають критичним обтяженням, що гальмують інновації та стримують інвестиційний приплив. У цьому контексті *цифрові адміністративні послуги* (ЦАП) переходять із категорії технічної модернізації в площину стратегічного драйвера економічного розвитку [1].

Доцільно проаналізувати інтегральний потенціал ЦАП як рушійної сили для зміцнення економічного складника та цілеспрямованої підтримки

підприємницької ініціативи на національному та регіональному рівнях [2].

Аналізуючи ключові елементи потенціалу е-сервісів, визначено, що потенціал, закладений у цифровій трансформації адміністративного сервісу, розкривається через низку фундаментальних економічних переваг:

Мінімізація трансакційних витрат (цифрові рішення, що виключають потребу в паперовому документообігу та фізичних поїздках, безпосередньо конвертуються в економію часу та фінансів для суб'єктів МСБ, що особливо відчутно на етапі започаткування бізнесу).

Прозорість як антикорупційний запобіжник (заміна суб'єктивного спілкування чиновника та підприємця на автоматизовані; інституційна прозорість є найсильнішим сигналом для підвищення довіри інвесторів).

Уніфікація та масштабованість (цифрова платформа забезпечує однаковий стандарт надання послуг незалежно від місцезнаходження підприємця, що критично важливо для уніфікації бізнес-клімату та легкого масштабування діяльності по всій країні. ЦАП постають як інвестиційний магніт, де швидкість та передбачуваність державних процесів стають конкурентною перевагою економіки).

Трансформаційна роль публічного управління (реалізація цього стратегічного імпульсу вимагає принципової зміни ролі держави: від адміністративного контролера до сервісного партнера).

Публічне управління у сфері адміністративних послуг для підприємців, ураховуючи аспект цифровізації, має зосередитися на:

проактивне надання послуг (перехід до моделі, де держава, використовуючи реєстри, автоматично інформує підприємця про потребу оновлення ліцензій чи подання звітності, мінімізуючи ризик порушень);

інтероперабельність реєстрів (створення єдиної архітектури даних, де відомства обмінюються інформацією без участі підприємця за принципом «дані один раз»);

формування цифрової екосистеми (інтеграція державних послуг з

приватними фінансовими, логістичними та консалтинговими платформами, що створює єдине комфортне середовище для ведення бізнесу).

Реалізація потенціалу ЦАП найбільш наочно проявляється у створенні комплексних, життєвих (*life-event*) сервісів, що об'єднують низку адміністративних дій у єдиний цифровий процес. Важливо надати уваги таким сервісам [4].

Єдиний електронний механізм «Реєстрація + Ліцензування + Податковий облік» являє собою інтегрований сервіс, що дозволяє *суб'єкту господарювання* (СГ) одночасно подати заявку на державну реєстрацію, обрати систему оподаткування та отримати потрібні ліцензії або дозволи (наприклад, для фармацевтичної діяльності чи транспорту). Ключовим тут є принцип інтероперабельності між *Єдиним державним реєстром* (ЄДР), Податковою службою та профільними дозвільними органами. Зазначений механізм скорочує часові витрати з тижнів до годин і мінімізує людський чинник.

Проактивне надання послуг у сфері трудових відносин («*E-Recruitment*») полягає в тому, що після найму нового працівника та внесення відповідних даних до електронного реєстру система автоматично генерує та надсилає повідомлення про прийом на роботу до Державної податкової служби та Пенсійного фонду, а також, у разі потреби, формує дані для військового обліку. Підприємець лише підтверджує факт найму, а не ініціює три окремі процедури. Зазначене являє собою приклад реалізації концепції «*Data Once*» («Дані один раз»).

Автоматизоване відшкодування ПДВ («*VAT Refund Automation*») зосереджено на забезпеченні ЦАП безособової, алгоритмічної перевірки податкових декларацій та супровідних документів (за відсутності критеріїв ризику). Застосування технологій Big Data та машинного навчання дозволяє системі самостійно ухвалювати рішення про відшкодування в

стислі, законодавчо визначені терміни, що знижує фінансові ризики для експортно-орієнтованого бізнесу та підвищує його ліквідність.

Електронне управління об'єктами державної/комунальної власності, такими як «*Е-Оренда*»/«*Е-Приватизація*» забезпечується цифровими платформами. Такі цифрові платформи (як-от «*ProZorro.Продажі*») забезпечують публічність, рівний доступ та конкурентність у процесах отримання в оренду або придбання державного майна. ЦАП постає як потужний антикорупційний інструмент та сприяє залученню МСБ до використання ресурсів, що раніше були недоступні через непрозорі схеми.

Цифрові сервіси будівельної галузі («*Е-Будівництво*») включають інтегрований комплекс, що дозволяє отримати містобудівні умови, подати повідомлення про початок робіт та зареєструвати готовність об'єкта до експлуатації винятково в електронній формі. Геопросторові дані та автоматичні перевірки на відповідність обмеженням (наприклад, по висоті чи цільовому призначенню землі) значно скорочують інвестиційний цикл у сфері нерухомості.

Названі приклади демонструють, як ЦАП трансформують адміністративні процеси та допомагають стратегічному розвитку підприємництва.

Попри очевидні переваги процесів цифровізації адміністративних послуг існують певні бар'єри реалізації цифрового потенціалу стикається з низкою системних перешкод:

кадровий розрив: недостатня цифрова кваліфікація персоналу, який обслуговує та розробляє ЦАП;

стійкість та безпека: забезпечення найвищого рівня кіберзахисту електронних систем є передумовою довіри та неперервності функціонування бізнесу;

виняток: ризик поглиблення розриву між великим ІТ-орієнтованим бізнесом та традиційним, менш технологічно підготовленим МСБ.

Повна капіталізація стратегічного потенціалу ЦАП вимагає узгоджених дій, спрямованих на подолання визначених системних перешкод. Кадровий розрив у державному секторі вимагає впровадження гнучких моделей працевлаштування для ІТ-фахівців та створення програм підвищення кваліфікації для наявного адміністративного персоналу з фокусом на «*data-driven decision making*».

Для забезпечення стійкості та кібербезпеки потрібне інвестування в багаторівневі системи кіберзахисту («*Defence-in-Depth*»), регулярний незалежний аудит безпеки та створення національних центрів реагування на кіберінциденти для обміну інформацією між державними та приватними суб'єктами. Стратегія також повинна включати принцип «*Paper-First Review*», де перед оцифруванням будь-якої послуги проводиться її критичний аудит та спрощення, щоб уникнути перенесення бюрократичної неефективності в цифрове середовище. Таким чином, успіх цифровізації визначається не лише технологіями, а й регуляторною та організаційною реформою.

Цифрові адміністративні послуги (ЦАП) функціонують не лише як інструмент спрощення, але й як інституційна інновація, що фундаментально змінює парадигму взаємодії «*державна – бізнес*». Їх ключова стратегічна цінність полягає в зниженні адміністративної відстані (*administrative distance*) між суб'єктами господарювання та регуляторними органами, що безпосередньо корелює зі зростанням індексу економічної свободи країни.

Застосування архітектури *Service-Oriented Architecture* (SOA) дозволяє створювати гнучкі та модульні ЦАП, що легко адаптуються до змін у законодавстві та економічних потребах, забезпечуючи операційну стійкість системи публічного управління.

Ефективність ЦАП підтверджується метриками *Cost-Benefit Analysis*, де економія часу підприємців та зниження операційних витрат державного

апарату багаторазово перекривають інвестиційні витрати на цифровізацію. Дальший розвиток ЦАП передбачає перехід до персоналізованої, предиктивної моделі сервісу, де на основі аналізу даних держава може прогнозувати потреби конкретного підприємства (наприклад потреба отримання нового дозволу через зростання обсягів виробництва) та проактивно пропонувати рішення, мінімізуючи ризик невідповідності регуляторним вимогам. Зазначене перетворює державу на когнітивного партнера бізнесу, що є потрібною умовою для забезпечення цифрової конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені.

Сучасна парадигма державного управління орієнтується на цифровізацію адміністративних послуг як на ключовий каталізатор для спрощення взаємодії між суб'єктами господарювання, громадянами та державним апаратом. Імплементація електронних сервісів трансформує адміністративні процедури в прозору, оперативну та клієнтоорієнтовану сервісну платформу, що є критично важливим стратегічним імпульсом для підтримки та розвитку підприємництва [5].

Актуальним вважається дослідження оптимізації реєстраційно-ліквідаційних процедур у сфері підприємництва. Диджиталізація фундаментально змінила процес інституційного започаткування та припинення діяльності суб'єктів господарювання, мінімізуючи часові та операційні витрати [6; 7].

Електронна реєстрація суб'єктів підприємництва (ФОП/ТОВ) передбачає процес подання установчих документів та отримання реєстраційного запису переведено в неперервний (24/7) онлайн-режим через спеціалізовані державні портали або мобільні застосунки, що забезпечує юридично значущу взаємодію без фізичного контакту.

Завдяки автоматизованому обробленню даних та інтеграції реєстрів тривалість процедури скорочується до надзвичайно стислих термінів (від кількох хвилин до доби). Це виключає суб'єктивний людський чинник та

усуває бюрократичні затримки, характерні для традиційного паперового документообігу.

Електронна послуга автоматичної реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП) через портал та застосунок «Дія» стала ключовим показником успішного впровадження принципу *«держава як сервіс»*. Зараз спостерігається істотне зростання кількості новостворених бізнесів, зареєстрованих в електронному форматі. Наприклад, у I кварталі 2024 року було зафіксовано рекордні 57 665 нових реєстрацій ФОП через «Дію», що є значним перевищенням показників попередніх років: 40713 2023 року та 28849 2022-го [8].

Загальна кількість ФОПів, зареєстрованих через електронну систему з моменту її запуску (травень 2021 року), перевищила 600 тисяч, що доводить системну довіру підприємців до цифрових інструментів та їх високу доступність. Цікавим явищем є зміна соціодемографічного портрета нових підприємців, де жінки складають більшість серед тих, хто започатковує бізнес (наприклад, 58% у I кварталі 2024 року). Це може свідчити про те, що цифровізація знижує бар'єри входу в підприємництво для раніше менш представлених груп.

Експоненційне зростання кількості нових ФОП, зареєстрованих через автоматизовану цифрову платформу, свідчить про успішну редукцію транзакційних витрат та часового лагу для входження на ринок, що є безпосередньою реалізацією стратегії дерегуляції та стимулювання економічної активності.

Унесення змін до реєстраційних відомостей — модифікація ключових корпоративних або персональних даних (наприклад, *зміна видів економічної діяльності* (КВЕД), юридичної адреси, контактних даних) реалізується через електронний кабінет користувача.

Досягається миттєве та синхронне оновлення відповідної інформації в *Єдиному державному реєстрі* (ЄДР), що є критично важливим для

актуальності ділової інформації та довіри контрагентів.

Електронна ліквідація (припинення) діяльності враховує те, що заява про припинення підприємницької діяльності ФОП подається в уніфікованій електронній формі. До переваг належить значне спрощення процедури ліквідації, зниження сукупних адміністративних витрат, що мінімізує потребу складних міжвідомчих погоджень на початкових етапах.

Варто дослідити також диджиталізацію податкового адміністрування та фінансової звітності. Трансформацію податкової сфери спрямовано на забезпечення комплаєнсу через підвищення зручності та прозорості фіскальних процедур.

Електронний кабінет платника податків (ЕКПП) — являє собою персоналізований онлайн-інструмент, що слугує єдиною точкою доступу для виконання всіх податкових зобов'язань: подання звітності, моніторингу стану розрахунків з бюджетом та управління податковими документами. Забезпечується цілодобовий доступ до фіскальної інформації. Ключовою перевагою є вбудована система автоматичної верифікації (перевірка коректності та логічної узгодженості даних) у податкових звітах, що мінімізує ризик помилок та штрафних санкцій.

Електронне подання декларацій — формування, підписання та відправлення всіх видів податкових декларацій здійснюється за допомогою *кваліфікованого електронного підпису (КЕП)*. Характеризується високою швидкістю передачі даних та усуває фізичну потребу відвідування відділень податкової інспекції, оптимізуючи операційний час бізнесу.

Електронні дозвільні документи (акцизи/ліцензії) — подання відповідних заяв та отримання ліцензій, наприклад, на торгівлю окремими регульованими товарами (алкогольна продукція, тютюнові вироби), відбувається в онлайн-форматі. Прискорення дозвільних процедур, що має безпосередній позитивний вплив на час виходу підприємства на ринок та мінімізацію втрачених можливостей.

Цифрові рішення в будівельній та земельній сфері спрямовані на декорупціоналізацію та підвищення суспільної довіри.

Електронний реєстр будівельної діяльності — платформа для електронного подання повідомлень про початок будівельних робіт (за класами наслідків СС1, СС2, СС3) та отримання відповідних дозвільних документів (наприклад, дозволів на виконання будівельних робіт). Забезпечується прозорість процесу видачі дозволів та суттєво зменшуються корупційні ризики, оскільки рішення ухвалюються на основі заздалегідь визначених електронних критеріїв.

Електронна реєстрація місця проживання — зміна офіційної реєстрації (прописки) відбувається через електронні сервіси, інтегровані з державними реєстрами. Миттєве оновлення даних про місце реєстрації в єдиних базах, що є важливим для комунікації громадянина з державою, а також усунення потреби фізичного відвідування численних установ, включаючи територіальні центри комплектування та соціальної підтримки або *Центри надання адміністративних послуг* (ЦНАПи).

Онлайн-витяги з містобудівної документації передбачають можливість отримання офіційної інформації про цільове призначення земельної ділянки, її функціональне зонування або обмеження забудови через електронні ресурси. Переваги — підвищення доступності та прозорості містобудівної інформації для інвесторів та забудовників.

Диджиталізація соціальної сфери та документів громадян (вплив на HR-процеси бізнесу) — послуги, хоча і стосуються громадян, опосередковано спрощують HR-процеси підприємств та їх взаємодію з працівниками.

Довідка про несудимість (онлайн-запит) отримується шляхом здійснення подачі електронного запиту на отримання довідки, потрібної для працевлаштування на окремі посади або участі в тендерах. Переваги — спрощення процедури найму персоналу для бізнесу та зниження потреби

фізичних візитів громадян до органів МВС.

Електронні листки непрацездатності (*Е-Лікарняні*) також надаються. Відбувається автоматизоване формування листків непрацездатності медичними установами та їх автоматичне передавання до Фонду соціального страхування та роботодавця. У результаті послуги відбувається значне спрощення обліку робочого часу та процедури виплати лікарняних для підприємств, мінімізація паперової роботи та виключення підробок.

Онлайн-заміна посвідчення водія — подача заявки на заміну посвідчення, оплата послуги та вибір сервісного центру для отримання документа реалізується дистанційно. У результаті адміністративної послуги відбувається економія часу громадян, що побічно сприяє підвищенню ефективності персоналу, особливо тих, чия робота пов'язана з керуванням транспортними засобами.

Сукупно розглянуті приклади демонструють, що цифровізація адміністративних послуг є фундаментальною державною стратегією, яка трансформує адміністративний апарат із регуляторного органу на швидку та прозору сервісну платформу. Це, своєю чергою, генерує прямий стратегічний імпульс для підтримки підприємницької діяльності через скорочення транзакційних витрат, підвищення передбачуваності та зниження корупційних ризиків.

Широке охоплення платформи «Дія» підтверджує масштабованість та загальну прийнятність електронних послуг як серед громадян, так і серед бізнесу. Аудиторія користувачів: кількість унікальних користувачів застосунок «Дія» становить понад 20,5 млн, а порталу — понад 4,8 млн унікальних кабінетів (станом на середину 2024 року) [8]. Це забезпечує критичну масу для ефективної взаємодії. Такі послуги, як *Дія.Підпис* (використано понад 39 млн разів) та *Витяг про несудимість* (понад 2,7 млн замовлень), безпосередньо спрощують ведення бізнесу, зокрема процедури

укладання електронних контрактів, подання документів для тендерів та перевірки персоналу.

Навіть традиційні *центри надання послуг* (ЦНАПи) активно інтегрують цифрові можливості, що є свідченням гібридної стратегії диджиталізації. 2024 року через ЦНАПи було надано понад 20 мільйонів послуг. Це підтверджує, що фізичні точки доступу залишаються важливими, але їх роль трансформується в центри підтримки та кінцевої видачі складних документів, тоді як прості операції переміщуються в онлайн. Значна частка громад нині обладнана для видачі паспортів та водійських посвідчень, що демонструє вертикальну інтеграцію цифрових сервісів у фізичну інфраструктуру.

Цифрові адміністративні послуги постають ключовим інструментом для забезпечення регуляторної передбачуваності (*regulatory predictability*), оскільки алгоритмічна стандартизація процедур мінімізує ризик правової невизначеності (*legal uncertainty*), що є істотним стримувальним чинником для довгострокових інвестицій.

Запровадження ЦАП, що ґрунтується на концепції держави як платформи (*Government as a Platform — GaaP*), забезпечує безшовну інтеграцію публічних сервісів із приватними фінтех- та логістичними рішеннями, стимулюючи формування цифрової екосистеми бізнесу.

З погляду фіскальної політики ЦАП сприяють підвищенню податкової дисципліни не через посилення контролю, а через зниження *бар'єрів дотримання* (*compliance burden*), оскільки автоматична звітність та інтеграція реєстрів полегшують для підприємців виконання своїх зобов'язань. Окрім прямої економії коштів, цифровізація адміністративних процесів генерує значні непрямі економічні вигоди, зокрема через скорочення «тіньової» економіки, оскільки прозорість та легкість легальної діяльності зменшують мотивацію до її приховування.

Використання *Distributed Ledger Technology* (DLT), зокрема

блокчейну, у сфері реєстрації прав власності та ліцензування може підвищити незаперечність (*immutability*) та цілісність (*integrity*) даних, зміцнюючи інституційні гарантії для бізнесу.

Дальша мобілізація потенціалу ЦАП вимагає фокусування на впровадженні цифрової ідентифікації підприємств та їх представників (*e-ID for Business*) як універсального ключа до всіх державних ресурсів, що забезпечить неперервність та безпеку транскордонних операцій. Таким чином, ЦАП є стратегічною інфраструктурою, що підтримує конкурентоспроможність національного підприємництва на глобальних цифрових ринках.

Фундаментальне економічне значення ЦАП полягає в радикальному зниженні неявних трансакційних витрат, що традиційно є критичним бар'єром для *малих та середніх підприємств* (МСП). Ці витрати включають не лише прямі платежі, але й часові витрати на очікування та фізичне переміщення, когнітивні витрати на орієнтацію в складному регуляторному полі, та ризикові витрати, пов'язані з корупцією та невизначеністю результату. ЦАП, завдяки інструментам електронної ідентифікації та безособового оброблення даних, переводять ці неявні витрати в близький до нуля цифровий простір. Зазначене забезпечує ефект масштабу (*Economies of Scale*) у сфері державного сервісу, де вартість обслуговування кожного додаткового підприємця мінімізується. Висока швидкість та передбачуваність цифрових процесів сприяють оптимізації циклу обігового капіталу підприємства, оскільки час, витрачений на отримання дозволів, конвертується в час, витрачений на виробництво та реалізацію продукції. Отже, ЦАП не просто заощаджують кошти, вони підвищують ефективність використання капіталу в національній економіці.

Основні результати цифровізації адміністративних послуг подано в *таблиці 1*.

ЦАП є потужним інструментом інституційної прозорості, що

критично важливо для залучення *прямих іноземних інвестицій* (ПІІ). Принцип «аудиторського сліду», убудований у кожную цифрову транзакцію, забезпечує можливість незалежної верифікації кожного етапу адміністративної процедури, що, своєю чергою, виключає можливість дискреційних рішень чиновника, які є джерелом корупційних ризиків. Блокчейн-технології потенційно можуть бути інтегровані в державні реєстри (наприклад, реєстрацію прав власності або ведення ліцензійних реєстрів), посилюють незаперечність та цілісність даних, створюючи посилені гарантії прав власності. Така цифрова гарантія є прямим сигналом для міжнародних інвесторів про зниження політичних та операційних ризиків, що безпосередньо впливає на суверенний кредитний рейтинг країни та її позиції в світових рейтингах легкості ведення бізнесу. Іншими словами, цифровізація адміністративного сервісу конвертує технологічні інвестиції в підвищення інституційної якості держави.

Таблиця 1

*Вплив цифрових адміністративних послуг на ефективність
та розвиток бізнесу*

<i>Послуга</i>	<i>Ключова перевага для бізнесу</i>	<i>Цифровий результат</i>
1. Реєстрація ФОП	Миттєве входження на ринок (зниження «Time-to-Market»)	Реєстрація займає до 24 годин (замість кількох днів)
2. Електронна звітність	Зниження операційних ризиків та підвищення комплаєнсу	Автоматична верифікація даних; використання середнім та великим бізнесом
3. Дія.Підпис (КЕП)	Прискорення укладання контрактів та документообігу	Послуга використана понад 39 млн разів
4. Е-Лікарняні	Спрощення HR-обліку та боротьба із шахрайством	99% листків непрацездатності формується автоматично

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного дослідження

Ефективна реалізація ЦАП також стикається з викликом цифрового

виключення. Існує ризик поглиблення розриву між великим, технологічно підготовленим бізнесом та регіональними, традиційними сегментами МСБ, що мають низьку цифрову грамотність або обмежений доступ до високошвидкісного Інтернету. Для нівелювання цього ефекту потрібна інклюзивна стратегія реалізації ЦАП. Вона включає:

1) створення регіональних центрів підтримки (*Digital Hubs*), що надають фізичний доступ та консультаційну допомогу з використання електронних послуг;

2) запровадження обов'язкових освітніх програм для власників МСБ, субсидованих державою, спрямованих на практичне використання е-сервісів;

3) розроблення мобільних, інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів (*Mobile-First approach*), що враховують обмеження користувачів.

Таким чином, ЦАП мають бути не просто технологічним рішенням, а соціальним інструментом, що забезпечує рівний доступ до державних ресурсів, сприяючи економічній демократизації та регіональному розвитку.

ЦАП відіграють критичну роль у модернізації фіскальної політики, трансформуючи її від карально-контрольної до сервісно-орієнтованої. Зниження адміністративного тягара дотримання (*compliance burden*), досягнуте через автоматичну звітність та інтеграцію реєстрів, є ключовим чинником, що підвищує добровільну податкову дисципліну серед підприємців. Інтеграція між системами електронного обміну даними (*Electronic Data Interchange, EDI*) та податковими платформами дозволяє автоматично верифікувати транзакції та формувати попередньо заповнені декларації, мінімізуючи помилки та потребу в додаткових перевірках. Цей механізм не тільки заощаджує час, але й легалізує раніше «тіньові» операції, оскільки висока прозорість та низька складність легального ведення діяльності зменшують мотивацію до її приховування.

Дальша технологічна еволюція ЦАП передбачає перехід від базової моделі e-Government 2.0 (веб-присутність) до когнітивного управління (*Cognitive Governance*). Назване означає, що державні системи, використовуючи *штучний інтелект* (ШІ) та машинне навчання, здатні не лише обробляти, але й інтерпретувати великі масиви даних про діяльність підприємств. Модель предиктивного сервісу дозволяє державі поставати не реактивним контролером, а когнітивним партнером, що проактивно пропонує індивідуальні рішення. Наприклад, на основі даних про зростання виробничих потужностей компанії ШІ-система може попередити підприємця про потребу оновлення екологічних дозволів або розширення ліцензій, мінімізуючи ризики регуляторних порушень. Застосування архітектури мікросервісів (*«Microservices Architecture»*) забезпечує потрібну гнучкість та масштабованість для швидкого розгортання таких інноваційних, багатокомпонентних ЦАП.

До шляхів посилення імпульсу цифровізації адміністративних послуг щодо сфери підприємництва належать:

інвестиції в цифрову грамотність МСБ: запровадження обов'язкових освітніх програм, спрямованих на практичне використання е-сервісів;

аудит та оптимізація бізнес-процесів: спершу потрібно «очистити» і спростити адміністративну процедуру, а лише потім її «оцифровувати»;

розвиток регіональних хабів: створення місцевих центрів підтримки, що забезпечують фізичний доступ до цифрових послуг та консультацій, нівелюючи територіальний розрив.

На глобальному рівні ЦАП перетворюються на елемент стратегічної інфраструктури, що підтримує конкурентоспроможність національного експорту. Наявність цифрової ідентифікації підприємств (*e-ID for Business*) та інтегрованих систем електронного митного оформлення значно спрощує транскордонні торговельні операції, знижуючи їх операційні витрати та прискорюючи логістичні ланцюги. Прозорість та швидкість

адміністративних процесів, що забезпечують ЦАП, є важливими чинниками при укладанні міжнародних торговельних угод та приваблюванні глобальних компаній до розміщення своїх регіональних хабів.

Згідно з даними *Міністерства цифрової трансформації* та незалежних аналітичних центрів запровадження автоматизованої реєстрації ФОП продемонструвало зростання кількості нових бізнесів. Зокрема, у I кварталі 2024 року було зафіксовано історично рекордну кількість реєстрацій (57665) через єдиний державний портал, що свідчить про успішне досягнення цілей щодо мінімізації адміністративних бар'єрів. Подібна динаміка спостерігається і в суміжних сферах, де використання електронного підпису (*Дія.Підпис*) та оперативних довідок про несудимість значно спрощує процедури комплаєнсу та найму персоналу, трансформуючи державний апарат у ефективного партнера для бізнесу.

Використання потенціалу цифрових адміністративних послуг є не просто модернізацією публічного управління, а стратегічною інвестицією в майбутнє підприємництва. Ефективна реалізація ЦАП створює потужний імпульс, що переводить економіку з режиму подолання бар'єрів у режим активного зростання.

Висновки. Дослідження підтверджує, що *цифрові адміністративні послуги* (ЦАП) перейшли з категорії технічної модернізації в площину стратегічного драйвера економічного розвитку та інституційної інновації.

Попри системні бар'єри (кадровий розрив, кібербезпека та цифрове виключення), успіх цифровізації визначається не лише технологіями, а й інклюзивною регуляторною реформою. Подолання цифрового розриву через *Digital Hubs* та програми цифрової грамотності є критичним для забезпечення рівного доступу МСБ до державних ресурсів.

Таким чином, ЦАП є ключовою стратегічною інвестицією в майбутнє підприємництва. Вони забезпечують регуляторну

передбачуваність та ефективність використання капіталу, що є потрібною умовою для забезпечення цифрової конкурентоспроможності національної економіки та зайняття лідерських позицій у глобальній боротьбі за таланти та капітал.

Цифрові адміністративні послуги є стратегічною інфраструктурою, що підтримує конкурентоспроможність національного підприємництва на глобальних ринках. Вони забезпечують зниження адміністративної відстані між державою та бізнесом, що безпосередньо корелює зі зростанням індексу економічної свободи країни. Дальший розвиток ЦАП має бути спрямовано на перехід до персоналізованої моделі сервісу, де держава, використовуючи інструменти штучного інтелекту, постає як когнітивний партнер, що проактивно прогнозує потреби підприємств, мінімізуючи ризики регуляторних порушень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко Н. О., Машковська Л. О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні : нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права : питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112–119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf.
2. Кістерський Л. Л. Стратегічні принципи повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 3–16. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001386933>.
3. Ковальова Т. В., Гунбіна О. В. Правові проблеми надання адміністративних послуг з використанням інтернет-технологій. *Наукові перспективи. Серія «Право»*. 2021. № 9 (15). С. 260–271. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486>.
4. Мохова Ю. Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 22–28. URL:

<http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B.pdf>.

5. Вахович І. М., Шейко Ю. О. Інституційні детермінанти функціонування малого підприємництва в регіонах. Луцьк : ЛНТУ, 2020. 315 с.

6. Дейнеко Л. В., Бойко О. В. Цифрова трансформація публічного управління та адміністрування : українські та світові практики. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 248 с.

7. Janssen M., Zuiderwijk A. Government as a Platform (GaaP) for the Digital Economy : Driving Value and Efficiency. Edward Elgar Publishing, 2020. 280 p.

8. Міністерство цифрової трансформації України. *Технології. Дія* — державні послуги онлайн. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn>.

REFERENCES

1. Petrenko N. O. & Mashkovska L. O. (2020). Tsyfrovizatsiia derzhavnykh administratyvnykh posluh v Ukraini : normatyvno-pravovi aspekty [Digitisation of public administrative services in Ukraine : regulatory and legal aspects]. *Rozbudova derzhavy i prava : pytannia teorii ta konstytutsiinoi praktyky* – State and law development : issues of theory and constitutional practice, 2, 112–119. URL:

http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf. [in Ukrainian]

2. Kisterskyi L. L. (2023). Stratehichni pryntsypy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Strategic principles of Ukraine's post-war recovery]. *Ekonomika Ukrainy* – Economy of Ukraine, 2, 3–16. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001386933>. [in Ukrainian]

3. Kovalova T. V. & Hunbina O. V. (2021). Pravovi problemy nadання administratyvnykh posluh z vykorystanniam internet-tekhnohii [Legal issues of providing administrative services using Internet technologies]. *Naukovi*

perspektyvy. Seriiia «Pravo» – Scientific perspectives. Series «Law», 9 (15), 260–271. URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486>. [in Ukrainian]

4. Mokhova Yu. L. (2021). Otsinka diialnosti tsentriv nadання administratyvnykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii Ukrainy [Assessment of the activities of administrative service centres in the context of Ukraine's digitalisation]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* – Public management and customs administration, 2 (29), 22–28. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B.pdf>.

[in Ukrainian]

5. Vakhovych I. M. & Sheiko Yu. O. (2020). Instytutysiini determinanty funktsionuvannia maloho pidpriemnytstva v rehionakh [Institutional determinants of small business functioning in regions]. Lutsk : Lutsk National Technical University (LNTU). [in Ukrainian]

6. Deineko L. V. & Boiko O. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia ta administruvannia : ukrainski ta svitovi praktyky [Digital transformation of public management and administration : Ukrainian and global practices]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]

7. Janssen M. & Zuiderwijk A. (2020). Government as a Platform (GaaP) for the Digital Economy : Driving Value and Efficiency. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing. [in English]

8. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. Tekhnolohii. Diia — derzhavni posluhy onlain [Technologies. Action — online government services]. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn>. [in Ukrainian]