МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Біров Володимир Володимирович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Біров Володимир Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу*
керівник роботи *Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. 2. Аналітико-дослідницькі засади Удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Порівняльний аналіз характеристик взаємодії публічного управління та бізнесу в Україні. Порівняльна характеристика рівнів взаємодії влади та бізнесу. Порівняльна характеристика моделей державно-приватного партнерства. Порівняльний аналіз інструментів організаційно-правового механізму взаємодії «влада – бізнес» (2022–2025 рр.).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	01.10.25	
3	Розкрити методи та засоби взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові розвитку взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	02.12.25	

Студент _____ В.В. Біров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Біров Володимир Володимирович. Удосконалення управління підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Ажажа М.А. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Розглянуто особливості напрямів удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу.

Ключові слова: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ, ДЕРЖАВНЕ-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ВЗАЄМОДІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОСЛУГ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ, СТЕЙКХОЛДЕРИ, РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА

ABSTRACT

Birov Volodymyr. Improving the Interaction Between Public Administration and Business.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor M. Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification work considers the theoretical and methodological principles of interaction between public administration and business entities. The features of the areas of improvement of interaction between public administration and business entities are considered. Some attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the areas of improvement of interaction between public administration and business entities.

Keywords: PUBLIC ADMINISTRATION, BUSINESS ENVIRONMENT, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, INTERACTION, DIGITALIZATION OF SERVICES, INVESTMENT CLIMATE, STAKEHOLDERS, REGULATORY POLICY.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ 12

1.1. Понятійно-категоріальний апарат та сутність взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу 12

1.2. Теоретичні моделі та світовий досвід партнерства держави та приватного сектору 22

1.3. Організаційно-правові механізми та інструменти комунікації в системі «публічна влада – бізнес» 29

Висновки до першого розділу 44

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ 46

2.1. Оцінка сучасного стану та динаміки розвитку бізнес-середовища в системі публічного управління України 46

2.2. Аналіз ефективності інституційних механізмів діалогу між органами влади та підприємницькими структурами 57

2.3. Дослідження впливу цифрових платформ та інструментів e-Government на якість взаємодії зі стейкхолдерами 60

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу 72

Висновки до другого розділу 77

ВИСНОВКИ 79

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 83

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку держави взаємодія суб’єктів публічного управління та бізнесу набуває особливого значення, оскільки саме ефективне партнерство між державним сектором і підприємницьким середовищем виступає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку, економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Глобалізаційні процеси, цифровізація управлінських систем, посилення інтеграційних зв’язків, а також динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають формування нових, більш гнучких та результативних моделей взаємодії публічної влади і бізнесу.

В умовах трансформації системи публічного управління в Україні, децентралізації влади, реформування державної служби та впровадження принципів належного врядування особливої актуальності набуває проблема удосконалення механізмів співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб’єктів господарювання. Наявні форми взаємодії часто характеризуються фрагментарністю, недостатнім рівнем довіри, надмірним адміністративним регулюванням і слабкою координацією, що негативно впливає на інвестиційний клімат, розвиток підприємництва та реалізацію соціально значущих проєктів.

Крім того, в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення та необхідності мобілізації ресурсів для відбудови економіки роль бізнесу як партнера публічної влади суттєво зростає. Публічно-приватне партнерство, спільна реалізація інфраструктурних, інноваційних і соціальних програм, участь бізнесу у формуванні та реалізації державної політики потребують удосконалення інституційних, правових і організаційних засад взаємодії.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю впровадження європейських стандартів взаємодії держави та бізнесу, підвищення прозорості

управлінських рішень, розвитку електронного урядування, механізмів консультацій з бізнес-спільнотою та залучення приватного сектору до процесів публічного управління. Удосконалення таких механізмів сприятиме зниженню корупційних ризиків, підвищенню ефективності державних рішень і формуванню сприятливого бізнес-середовища.

Таким чином, дослідження проблем і шляхів удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу є своєчасним і соціально значущим, оскільки воно спрямоване на формування ефективної системи партнерства, здатної забезпечити баланс публічних і приватних інтересів, стимулювати економічний розвиток і сприяти сталому розвитку суспільства в цілому.

У наукових працях В. Г. Воронкової, М. А. Ажажи та Л. О. Лігоненко обґрунтовано доцільність переходу до моделей стратегічного управління, що базуються на застосуванні інформаційно-аналітичних систем, цифрових даних та інструментів прогнозування, які забезпечують підвищення якості управлінських рішень у системі «влада – бізнес». Проблематику цифровізації управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур ґрунтовно досліджено у працях В. М. Геєця, О. С. Власюка та І. А. Бланка, де акцентовано увагу на системному впровадженні сучасних інформаційних технологій як чинника економічного розвитку.

У дослідженнях С. М. Ілляшенка та О. А. Біловодської особливу увагу приділено інноваційній складовій управління, зокрема використанню цифрових платформ, інтелектуальних інформаційних систем і засобів бізнес-аналітики як інструментів підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у мінливому середовищі. Питання автоматизації бізнес-процесів і впровадження корпоративних інформаційних систем управління детально висвітлено у працях О. В. Кузьміна, Л. Г. Мельника та В. В. Вітлінського, де наголошується на їх ролі у забезпеченні ефективної взаємодії між суб'єктами управління.

Узагальнення наукових підходів українських дослідників свідчить про

наявність значного теоретико-методологічного доробку у сфері цифрового управління підприємствами. Водночас зберігається актуальність проблеми комплексного та системного впровадження сучасних інформаційних і інтелектуальних технологій з урахуванням динамічних умов функціонування підприємств, а також необхідності узгодження цифрових трансформацій із механізмами публічного управління та регулювання.

У наукових дослідженнях українських учених значна увага приділяється проблематиці трансформації публічного управління та розвитку механізмів взаємодії органів влади і бізнесу в умовах цифровізації та зростання кризових викликів. Зокрема, В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко та В. В. Наместник розкривають концептуальні засади цифрового врядування, визначаючи його як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості та підзвітності органів публічної влади у взаємодії з економічними суб'єктами

Проблеми цифрової трансформації управлінських процесів та їх впливу на взаємодію держави і бізнесу ґрунтовно досліджено у працях О. В. Карпенка та Н. В. Федірко, які обґрунтовують необхідність переходу від фрагментарної оптимізації процедур до системної цифрової трансформації, зокрема у сфері публічних закупівель і регуляторної політики. Теоретичні аспекти поняття та механізмів взаємодії у системі «влада – бізнес» розглядаються у працях О. В. Михайловської та Е. Овчарук. Зокрема, О. В. Михайловська акцентує увагу на міжсуб'єктному характері взаємодії та її комунікаційній природі, що є ключовим для формування довіри та узгодження інтересів сторін. Е. Овчарук розглядає організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу як комплексну систему правових норм і управлінських процедур, спрямованих на досягнення спільних соціально-економічних цілей.

Питання цифрових інструментів та платформ у публічному управлінні також знайшли відображення у працях В.Г. Воронкової, М.А. Ажажи, В.Редзюка та Д. Дармостюка, які аналізують український і міжнародний досвід впровадження цифрових платформ для надання державних послуг, підкреслюючи їх роль у спрощенні адміністративних процедур та покращенні

комунікації з бізнесом. Окремий науковий блок становлять дослідження, присвячені державно-приватному партнерству як формі інституалізованої взаємодії публічної влади та бізнесу. Так, І. В. Запатріна, О. О. Кіндрат, О. Пирог, М. Томич та М. Вороновська розкривають економічну сутність, форми та механізми реалізації ДПП, наголошуючи на його потенціалі для розвитку інфраструктури та залучення приватних інвестицій, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Узагальнення наведених наукових підходів свідчить про наявність ґрунтовного теоретико-методологічного підґрунтя дослідження взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Водночас аналіз літератури дозволяє констатувати, що питання комплексного поєднання організаційно-правових, інституційних і цифрових механізмів такої взаємодії, особливо в умовах воєнного стану, залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації механізмів взаємодії органів публічної влади з бізнес-структурами для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави.

Об'єктом дослідження є процес комунікації та співпраці між суб'єктами публічного управління та представниками бізнесу.

Предметом дослідження є механізми, спрямовані на вдосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити понятійно-категоріальний апарат та сутність взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу;

– проаналізувати теоретичні моделі та світовий досвід партнерства держави та приватного сектору;

– провести організаційно-правових механізмів та інструментів комунікації в системі «публічна влада – бізнес»;

– зробити оцінку сучасного стану та динаміки розвитку бізнес-середовища в системі публічного управління України;

– провести аналіз ефективності інституційних механізмів діалогу між органами влади та підприємницькими структурами;

– зробити дослідження впливу цифрових платформ та інструментів e-Government на якість взаємодії зі стейкхолдерами;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили забезпечити системний підхід до вирішення завдань з модернізації взаємодії влади та бізнесу.

Теоретичне узагальнення та контент-аналіз застосовано для критичного огляду наукового доробку щодо трансформації відносин «держава – бізнес» в умовах цифровізації, що дало змогу сформувати концептуальний базис роботи. Компаративний аналіз використаний для порівняння міжнародних та вітчизняних моделей інтеграції IT-рішень (зокрема GovTech та B2G платформ) у систему публічного управління з метою адаптації кращих світових практик сервісної держави. Метод моделювання покладено в основу розробки цілісної моделі взаємодії суб'єктів, що базується на впровадженні інструментів електронного врядування та автоматизації регуляторних процедур. Системний підхід забезпечив комплексне вивчення організаційно-економічних механізмів функціонування публічно-приватного партнерства як відкритої системи, що потребує технологічного та інституційного оновлення. Емпіричні та статистичні методи, зокрема експертні оцінки та опитування представників бізнес-середовища, використані для ідентифікації факторів впливу цифровізації на якість публічних послуг. Метод аналізу ієрархій дозволив структурувати пріоритетні напрями спрощення адміністративних бар'єрів та обґрунтувати вибір оптимальних каналів комунікації між стейкхолдерами. Графічний метод застосовано для візуалізації архітектоніки процесів взаємодії та наочної інтерпретації динаміки інвестиційної привабливості. Інформаційний фундамент роботи базується на положеннях сучасної теорії

публічного управління (Good Governance) та теорії суспільного вибору; результатах досліджень у галузі цифрової трансформації державних послуг; офіційних статистичних даних, звітах Світового банку, Індексі легкості ведення бізнесу та нормативно-правових актах України та ЄС.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в: узагальненні та систематизації сучасних підходів до впровадження концепції «Держава як сервіс» у систему відносин із бізнес-структурами; обґрунтуванні впливу прозорості цифрових інструментів (ProZorro, Дія.Бізнес) на зниження корупційних ризиків та підвищення довіри бізнесу до інститутів влади; удосконаленні методичного підходу до оцінки ефективності взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу на основі показників цифрової зрілості та швидкості надання публічних послуг; розробленні рекомендацій щодо впровадження механізмів «регуляторної пісочниці» та інтегрованих комунікаційних платформ для оперативного реагування на запити підприємництва.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх використання для: оптимізації адміністративних регламентів та підвищення операційної ефективності органів публічної влади у роботі з інвесторами; цифровізації дозвільної системи та звітності, що забезпечує зниження витрат для малого та середнього бізнесу; розробки стратегій регіонального розвитку та програм підтримки підприємництва на місцевому рівні; мінімізації регуляторних ризиків та зміцнення інвестиційного клімату України в умовах поствоєнної відбудови; навчального процесу під час викладання дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «GR-менеджмент» та «Електронне урядування».

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат та сутність взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується посиленням ролі взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та бізнес-середовищем. Умови глобалізації, європейської інтеграції, децентралізації влади та цифрової трансформації зумовлюють необхідність формування нової управлінської парадигми, у межах якої бізнес розглядається не лише як об'єкт державного регулювання, а як повноцінний партнер у процесі вироблення та реалізації публічної політики.

Методологічною основою дослідження взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу є системний, інституційний, функціональний та міждисциплінарний підходи. Вони дозволяють розглядати таку взаємодію як складну соціально-економічну систему, що поєднує публічні та приватні інтереси, правові, економічні та організаційні механізми.

У науковій літературі проблема взаємодії держави та бізнесу розглядається в контексті теорій публічного адміністрування, нового публічного менеджменту, належного врядування (good governance), теорії зацікавлених сторін (stakeholders theory) та концепції публічно-приватного партнерства. Кожен із цих підходів акцентує увагу на різних аспектах співпраці, однак у сукупності вони формують цілісне уявлення про сутність і значення такої взаємодії.

У сучасній юридичній та управлінській науці дослідження взаємодії

держави та приватного сектору трансформується від концепції «державного регулювання» до парадигми «публічного управління» (Public Governance). Це зумовлено переходом від ієрархічного підходу (де бізнес є лише об’єктом впливу) до партнерського, де бізнес визнається рівноправним суб’єктом розвитку національної економіки.

Поняття «публічне управління» є ключовою категорією сучасної управлінської науки. У широкому розумінні публічне управління трактується як цілеспрямована діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію публічних інтересів, забезпечення суспільного розвитку та надання публічних послуг.

Зокрема, О. Оболенський трактує публічне управління як цілеспрямований, організуючий та регулятивний вплив державних інституцій на суспільні процеси, що здійснюється через механізми владного примусу. При цьому дослідник розмежовує поняття «управління» та «адміністрування», розглядаючи останнє як виключну компетенцію органів виконавчої влади або високопосадовців, що займають відповідальні позиції в межах класифікаційної державної служби [34].

Аналогічного вектора дотримуються С. Чернов та С. Гайдученко. На їх переконання, предметне поле публічного управління охоплює функціональний аналіз держави та діяльність її владних структур як засадничого політико-правового інституту, що відповідає за регулювання суспільного життя та формування відповідних соціальних відносин. Водночас автори інтегрують у межі публічного адміністрування фундаментальні категорії, такі як «держава», «політика», «влада» та безпосередньо «публічне управління», підкреслюючи їхню взаємозалежність [61].

Альтернативний погляд пропонує Н. Гавкалова, яка фокусує увагу на ціннісних засадах управління. Об’єктом публічного управління в її інтерпретації виступає сукупність відносин, спрямованих на впорядкування суспільного розвитку на державному, регіональному та муніципальному рівнях, що базуються на засадах народовладдя. Предметна сфера, за Н.

Гавкаловою, охоплює вивчення закономірностей, принципів, методології та тенденцій у практиці розв'язання суспільно значущих проблем [14].

Окрему увагу заслуговує підхід Р. Мельника, який розглядає сутність публічного управління крізь призму теорії розподілу владних повноважень. Автор акцентує на екстернальному характері даного явища, стверджуючи, що публічне управління знаходить свій прояв виключно у площині зовнішніх взаємозв'язків органів виконавчої влади з іншими суб'єктами публічного права, а також у взаємодії з приватними особами (фізичними та юридичними) [29].

На відміну від традиційного державного управління, публічне управління передбачає залучення до управлінських процесів широкого кола акторів, зокрема бізнесу, громадських організацій, професійних спільнот. Таким чином, воно має багатосуб'єктний характер і ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та партнерства.

Фундаментом для формування орієнтовного переліку суб'єктів публічного адміністрування виступає змістовне наповнення дефініції «суб'єкт владних повноважень». Дана категорія, згідно з положеннями Кодексу адміністративного судочинства України, застосовується для ідентифікації носіїв публічно-владних функцій.

Науковий аналіз свідчить, що категорія «юридичні особи публічного права» не має повного термінологічного збігу з класичною класифікацією суб'єктів публічного адміністрування, яка традиційно охоплює органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інших суб'єктів, наділених делегованими повноваженнями (причому склад останніх у законодавстві та фаховій літературі залишається недостатньо конкретизованим).

Зазначена категорія не може бути обмежена виключно групою «інших суб'єктів делегованих повноважень» з огляду на наступні чинники:

1. По-перше, специфічні види юридичних осіб публічного права можуть бути частково інтегровані в кожну з виокремлених груп загальноприйнятої

класифікації.

2. По-друге, одні й ті самі типи юридичних осіб публічного права мають потенційну здатність набувати правового статусу та повноважень, характерних для суб’єктів різних класифікаційних груп одночасно [10].

Суб’єктами публічного управління в Україні є:

– органи державної влади (Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації);

– органи місцевого самоврядування;

– державні та комунальні установи;

– інші уповноважені інституції, наділені владними повноваженнями, що реалізують публічні функції.

Саме ці суб’єкти формують нормативно-правове поле та інституційні умови для взаємодії з бізнесом.

У науковому та правовому контексті (зокрема згідно з Господарським кодексом України та міжнародними стандартами), до суб'єктів бізнесу (суб'єктів господарювання) відносять широке коло учасників, які здійснюють економічну діяльність.

Таблиця 1.1 – Класифікація підприємств згідно зі ст. 2 Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV [17]

Категорія суб'єкта	Критерій: Кількість працівників	Критерій: Річний дохід (еквівалент у євро)
Мікропідприємництво	До 10 осіб	До 2 млн євро
Мале підприємництво	До 50 осіб	До 10 млн євро
Середнє підприємництво	Від 50 до 250 осіб	Від 10 до 50 млн євро
Велике підприємництво	Понад 250 осіб	Понад 50 млн євро

Для публічного управління ця класифікація є ключовою, оскільки від неї залежать податкові пільги, обсяги звітності та форми державної підтримки.

У контексті взаємодії з публічним управлінням важливо розрізняти:

– приватний бізнес: капітал повністю належить приватним особам;

– державний сектор економіки: державні підприємства та товариства, де частка держави перевищує 50%;

– змішана форма: підприємства, створені на засадах державного-приватного партнерства.

Бізнес як соціально-економічне явище є складною багаторівневою системою, що включає суб’єктів господарювання різних форм власності, масштабів діяльності та галузевої належності. У правовому розумінні бізнес ототожнюється з підприємницькою діяльністю, спрямованою на отримання прибутку та здійснюваною на власний ризик.

Основними ознаками бізнесу як суб’єкта взаємодії з публічним управлінням є:

– економічна самостійність;

– зацікавленість у стабільному та прогнозованому регуляторному середовищі;

– здатність до інвестування та інновацій;

– участь у формуванні суспільного добробуту.

Бізнес (підприємницькі структури) – це сукупність фізичних та юридичних осіб, що здійснюють ініціативну, ризикову діяльність з метою отримання прибутку. В контексті взаємодії ми розглядаємо бізнес не лише як платника податків, а як стейкхолдера – зацікавлену сторону, що впливає на формування державної політики.

До суб’єктів бізнесу в широкому сенсі (як партнерів публічного управління) також відносять інституційні об'єднання:

– профільні асоціації та спілки (наприклад, спілка українських підприємців, торгово-промислова палата); вони є колективним суб'єктом, що представляє інтереси бізнесу в діалозі з владою;

– саморегулівні організації (СРО): організації, яким держава делегувала частину функцій з регулювання певного ринку (наприклад, у сфері архітектури, аудиту або оцінки майна).

Незалежно від форми, кожен суб'єкт бізнесу володіє трьома ознаками, що роблять його об’єктом/суб’єктом публічного управління:

1. Господарська компетенція (право здійснювати діяльність).

2. Наявність майна (відокремленого від державного).

3. Самостійна відповідальність за результати діяльності та виконання зобов'язань перед державою (податки, дотримання законів).

Секторальний склад публічного управління являє собою складну ієрархічну архітектуру, що охоплює різні сфери суспільної життєдіяльності, у межах яких реалізується публічна влада. Сучасна наука публічного управління розглядає секторальний поділ не лише як галузевий розріз, а як систему функціональної взаємодії між державними інституціями, приватним сектором та інститутами громадянського суспільства.

Відповідно до концепції сталого розвитку та «доброго врядування» (Good Governance), загальний секторальний склад публічного простору поділяється на три ключові сектори:

– публічний: державні органи, органи місцевого самоврядування, бюджетні установи. Їх функція – встановлення правових норм, надання адміністративних послуг та забезпечення правопорядку;

– приватний/бізнес: підприємства різних форм власності; у системі публічного управління вони виступають як об'єкти регулювання та стратегічні партнери через механізми ДПП;

– громадський: неурядові організації, професійні спілки, асоціації. Вони забезпечують громадський контроль та артикуляцію інтересів суспільства.

Секторальний склад публічного управління в Україні на сучасному етапі характеризується переходом від жорсткої галузевої спеціалізації до міжсекторальної синергії. Найважливішою тенденцією є розширення економічного сектору через делегування окремих публічних функцій саморегулівним організаціям та бізнес-асоціаціям, що вимагає вдосконалення механізмів координації та моніторингу результативності управління.

У контексті публічного управління бізнес виступає не лише як платник податків або об’єкт регуляторного впливу, а як активний учасник соціально-економічного розвитку територій, інвестор, роботодавець та носій інноваційного потенціалу. Саме тому взаємодія між публічною владою та

бізнесом набуває стратегічного характеру.

Категорія «взаємодія» є базовою для аналізу відносин між суб’єктами публічного управління та бізнесу. У загальнонауковому розумінні взаємодія означає процес взаємного впливу суб’єктів один на одного з метою досягнення спільного або узгодженого результату.

У сфері публічного управління взаємодія характеризується наявністю публічного інтересу, нормативного регулювання та інституційної впорядкованості. Вона може здійснюватися у формі консультацій, партнерств, договірних відносин, спільної реалізації програм і проєктів.

Зміст взаємодії полягає у поєднанні управлінських ресурсів публічної влади з економічними, фінансовими та інноваційними можливостями бізнесу.

Взаємодія суб’єктів публічного управління та бізнесу – це динамічний процес комунікації, узгодження інтересів та спільної реалізації функцій, спрямований на створення сприятливого підприємницького клімату.

Для глибшого розуміння специфіки відносин між державними інституціями та приватним сектором в Україні необхідно систематизувати ключові характеристики цієї взаємодії. Сучасний етап розвитку вітчизняного публічного управління демонструє поступовий відхід від репресивно-контрольної моделі на користь сервісно-орієнтованого партнерства. Проте, цей процес відбувається в умовах поєднання європейських інтеграційних стандартів, цифрової трансформації та викликів воєнного стану, що зумовлює унікальність українського контексту.

У табл. 1.2 наведено порівняльний аналіз ключових характеристик, що визначають сутність взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу в Україні:

Аналіз засвідчує, що сутність взаємодії в Україні еволюціонує від прямого адміністративного впливу до складної системи взаємозалежних зв'язків. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація, яка стає головним інструментом подолання бюрократичних бар'єрів.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз характеристик взаємодії публічного управління та бізнесу в Україні

Характеристика	Сутність та прояви в українських реаліях	Вплив на ефективність взаємодії
Нормативно-правова база	Базується на Конституції, ГК України, законах «Про ДПП» та «Про розвиток підприємництва». Постійно адаптується до вимог acquis communautaire ЄС	Забезпечує легітимність відносин, проте часто страждає від надмірної мінливості законодавства
Рівень цифровізації (GovTech)	Впровадження екосистеми «Дія.Бізнес», системи «е-Підприємець», автоматизація податкової звітності та е-ліцензування	Мінімізує суб'єктивний фактор чиновника, знижує корупційні ризики та прискорює надання послуг
Формат комунікації	Створення консультативно-дорадчих органів, інвестиційних рад при ОВА та меморандумів про співпрацю	Сприяє налагодженню діалогу, проте іноді має формальний характер без реального впливу на рішення
Регуляторне навантаження	Впровадження політики «дерегуляції» та «регуляторної гільйотини», спрощення процедур для малого бізнесу	Полегшує вхід на ринок, але потребує стабільності та передбачуваності контролюючих органів
Державне-приватне партнерство (ДПП)	Використання механізмів концесії (порти, дороги) та індустріальних парків з податковими пільгами	Дозволяє залучати приватні інвестиції у стратегічні галузі, що критично важливо для відбудови
Антикорупційний складник	Функціонування інституту Бізнес-омбудсмена, відкритість даних у системі Prozorro	Захищає права підприємців від зловживань та забезпечує рівні умови конкуренції
Адаптивність (воєнний стан)	Спеціальні правові режими (релокація, пільгове оподаткування, бронювання працівників)	Демонструє здатність системи швидко реагувати на критичні загрози та підтримувати стійкість економіки

Сучасна українська школа публічного управління розглядає взаємодію з бізнесом як складну систему, що постійно трансформується під впливом євроінтеграції та цифровізації. Дослідники акцентують увагу на переході від адміністративно-командних методів до партнерських моделей.

Теоретичний підґрунтя публічного управління як сервісної діяльності закладено у працях В. Бакуменка та І. Грицяка. Вони наголошують, що в центрі взаємодії має стояти «публічний інтерес», який досягається не через

тиск на бізнес, а через створення сприятливого середовища для його розвитку [8; 15]. Н. Гавкалова розглядає цю взаємодію як систему впорядкування суспільних справ на засадах соціальної відповідальності обох сторін [13].

Питання спільної реалізації проєктів (концесій, індустріальних парків) є ключовим для відбудови економіки. І. Запатріна є провідним експертом у сфері ДПП, обґрунтовуючи необхідність інституційних змін для залучення приватних інвестицій у публічний сектор [20]. О. Вінник аналізує правові аспекти господарської взаємодії, підкреслюючи роль господарських товариств із державною часткою як специфічних суб’єктів ринку [12].

Вплив ІТ-рішень на прозорість взаємодії досліджують О. Карпенко та В. Куйбіда, які зазначають, що цифровізація (платформи на кшталт «Дія») докорінно змінює архітектоніку відносин «влада-бізнес», перетворюючи її на «безшовний» процес надання послуг [24; 27].

Взаємодія на рівні територіальних громад досліджується у працях М. Пухтинського, який доводять, що після реформи децентралізації саме органи місцевого самоврядування стають головними суб'єктами публічного управління, які безпосередньо комунікують із малим та середнім бізнесом (МСБ) [43].

Для глибшого розуміння структурно-функціональної побудови відносин між владою та підприємницьким сектором необхідно розглянути їх через призму рівневої диференціації. В сучасних українських реаліях взаємодія не є однорідною; вона структурується залежно від мети, суб’єктного складу та інструментарію, що застосовується. Такий підхід дозволяє розмежувати стратегічне нормотворення, поточне адміністрування та безпосередню проєктну співпрацю.

В табл. 1.3 наведено порівняльний аналіз трьох рівнів взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу, що є характерними для сучасної архітектури державних процесів в Україні:

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика рівнів взаємодії влади та бізнесу

Параметр порівняння	Нормативно-правовий рівень (стратегічний)	Організаційно-адміністративний рівень (операційний)	Партнерський рівень (проєктно-ресурсний)
Основна мета	Формування «правил гри», розробка законодавства та регуляторної політики	Надання публічних послуг, ліцензування та забезпечення виконання регламентів	Спільна реалізація соціально значущих та інфраструктурних проєктів
Ключові суб'єкти	Парламент, профільні міністерства, бізнес-асоціації, омбудсмени	ЦНАПи, податкові та митні органи, органи місцевого самоврядування (ОМС)	Проєктні офіси, концесіонери, інвестори, державні фонди
Інструментарій	Громадські обговорення, аналіз регуляторного впливу (АРВ), меморандуми	Платформи «Дія», електронні кабінети платників податків, реєстри	Угоди про ДПП, концесійні договори, індустріальні парки
Характер зв'язку	Діалоговий: узгодження інтересів різних груп впливу	Сервісний: держава як постачальник послуг для бізнесу	Кооперативний: об’єднання капіталів, ризиків та ресурсів
Результат взаємодії	Стабільне та прогнозоване правове поле, податкові кодекси	Швидке отримання дозволів, зниження транзакційних витрат	Нові об’єкти інфраструктури, робочі місця, економічне зростання
Приклад в Україні	Розробка Національної стратегії доходів до 2030 року	Автоматична реєстрація ФОП або отримання е-ліцензій	Концесія морських портів (Ольвія, Херсон), будівництво житла для ВПО

Отже, запропонована трирівнева модель демонструє еволюцію взаємодії від формального дотримання норм до глибокої ресурсної інтеграції. Найвищим рівнем ефективності вважається партнерський рівень, оскільки він дозволяє досягати синергії між публічним інтересом та приватним капіталом, що є критично важливим для відновлення національної економіки.

Сьогодні категорія «взаємодія» в Україні набуває нових конотацій:

1. Цифрова взаємодія (B2G - Business-to-Government) стає домінуючою.

Поняття «цифрового діалогу» включає автоматизацію податкової звітності, е-закупівлі (Prozorro) та платформу «Дія.Бізнес».

2. У період воєнного стану взаємодія змістилася в площину релокації бізнесу, бронювання працівників та волонтерської синергії, де держава виступає координатором ресурсів.

Таким чином, взаємодія суб'єктів публічного управління та бізнесу в Україні – це багатоаспектна система зв'язків, яка еволюціонує від адміністративного тиску до цифрового партнерства. Сутнісною характеристикою цієї взаємодії на сучасному етапі є спрямованість на дерегуляцію та впровадження інклюзивного діалогу між владою та приватним сектором.

1.2. Теоретичні моделі та світовий досвід партнерства держави та приватного сектору

Трансформація парадигми взаємодії держави та бізнесу у XXI столітті зумовлена обмеженістю бюджетних ресурсів та необхідністю підвищення ефективності управління публічною власністю. У науковому дискурсі ця концепція еволюціонувала від «державного втручання» до «публічно-приватного партнерства» (ППП). Як зазначає І. Запатріна, ППП є не просто фінансовим інструментом, а специфічною формою довгострокових відносин, де ризики та вигоди розподіляються між публічним та приватним партнерами на засадах синергії [20].

Партнерство між державою та приватним сектором (public-private partnership, PPP або ДПП) є сучасним механізмом взаємодії для реалізації суспільно значущих проєктів, що поєднує ресурси, компетенції та ризики сторін. Ця форма взаємодії набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, пост-кризового відновлення економік та потреби мобілізації

інвестицій у ключові сектори розвитку. У контексті України роль ППП розглядається як один із фундаментальних інструментів для розвитку інфраструктури, стимулювання інвестицій, підвищення ефективності державних послуг та реалізації стратегічних національних проєктів.

Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство», «державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» [18] здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [19].

Державно-приватне партнерство (ДПП) у науковій літературі визначається як довгострокова форма співпраці державних інституцій і приватного бізнесу для реалізації інфраструктурних, соціальних чи економічних проєктів», що передбачає розподіл ризиків, відповідальності й вигод між сторонами. О.О. Кіндрат описує ДПП як інституціоналізовану взаємодію між державою і приватним сектором у формі договорів, що встановлюють взаємні зобов'язання щодо розвитку певних проєктів з урахуванням довгострокових цілей [26]. Українські науковці Захаріна О. В. та ін. розглядають ДПП як дієвий механізм взаємодії держави і бізнесу, що включає різні форми співпраці та управління ризиками [21].

У теорії публічних фінансів і менеджменту виділяють кілька моделей ДПП [51]:

1. Контрактна модель – державний сектор укладає з приватним довгострокові контракти на надання послуг або створення інфраструктури

(наприклад, концесії)/

2. Ризиково-розподільча модель – партнерські угоди побудовані на принципі розподілу ризиків відповідно до здатності сторін їх нести.

3. Комбінована модель – поєднує елементи PPP з грантовим фінансуванням та міжнародною технічною допомогою.

Ці підходи відображають різні стратегічні та економічні цілі ДПП: від залучення приватних інвестицій до оптимізації ресурсів держави для розбудови складних проєктів.

Світовий досвід показує, що розвинені моделі ДПП використовуються в Європейському Союзі, Північній Америці, Азії та Латинській Америці. Базові елементи успішного ДПП включають [63]:

- чітке правове регулювання та стандарти контрактної документації;
- ринкові механізми управління ризиками;
- систему стимулів для довгострокових інвестицій;
- прозорі процедури відбору приватних партнерів.

В багатьох країнах ДПП використовують для реалізації проєктів у транспорті (будівництво доріг, аеропортів), енергетиці, охороні здоров’я та наданні соціальних послуг. Така модель дозволяє поєднати державну місію з ефективністю приватного сектора.

У країнах ЄС ДПП активно застосовується у транспортному секторі: будівництво швидкісних доріг, модернізація портової інфраструктури тощо. Світові дослідження демонструють, що концесійні моделі ДПП часто стають домінуючими формами співпраці, оскільки вони дозволяють передати будівництво та експлуатацію об’єктів приватному партнеру з поділом ризиків.

У США ДПП застосовують при реалізації великих інфраструктурних проєктів з використанням механізмів доступу до приватних фінансових ресурсів та інноваційних технологій управління [64].

Українські науковці зазначають, що інституційна база ДПП в Україні ще не є достатньо розвиненою: існують проблеми у законодавчому врегулюванні, недостатній рівень довіри між державою та приватним сектором, а також брак

практичного досвіду реалізації великих проєктів [57].

Політико-економічні аспекти ДПП в Україні також визначаються бар'єрами, що пов'язані з політичними ризиками, невизначеністю регуляторної політики та недостатньою фінансовою привабливістю деяких секторів для приватних інвестицій.

Ефективність державно-приватного партнерства значною мірою залежить від обраної моделі взаємодії між державою та приватним сектором. У світовій і вітчизняній практиці сформувався широкий спектр моделей ДПП, які відрізняються за ступенем участі сторін, розподілом ризиків, фінансовими механізмами та інституційними особливостями. Кожна з моделей має свої переваги та обмеження і застосовується залежно від цілей проєкту, галузевої специфіки, рівня розвитку інституційного середовища та фінансових можливостей держави.

Порівняльний аналіз моделей державно-приватного партнерства дозволяє систематизувати їх ключові характеристики, визначити доцільність використання в різних секторах економіки та оцінити можливості адаптації світового досвіду до українських реалій [37**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. З цією метою в табл. 1.4 узагальнено основні моделі ДПП, які найбільш поширені у міжнародній практиці та застосовуються або можуть бути застосовані в Україні.

Порівняльний аналіз моделей державно-приватного партнерства свідчить, що універсальної моделі ДПП не існує, а ефективність її застосування залежить від специфіки проєкту та інституційного середовища. Для України найбільш перспективними є концесійні та комбіновані моделі, які дозволяють залучати приватні інвестиції та міжнародну допомогу в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Водночас успішна імплементація будь-якої моделі ДПП потребує чіткого правового регулювання, прозорих процедур і розвитку управлінських компетенцій.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей державно-приватного партнерства

Модель ДПП	Сутність моделі	Розподіл ризиків	Фінансування	Роль держави	Роль приватного партнера	Переваги	Недоліки та ризики	Сфери застосування
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Контрактна модель	Держава укладає довгостроковий контракт з приватним партнером на виконання окремих робіт або надання послуг	Переважно на приватному партнері	Приватне або змішане	Регулювання, контроль, оплата послуг	Виконання робіт, управління процесами	Простота реалізації, чіткість зобов’язань	Обмежена участь бізнесу в управлінні	Комунальні послуги, обслуговування об’єктів
Концесійна модель	Передача приватному партнеру права на будівництво та експлуатацію об’єкта на визначений строк	Значна частина ризиків на приватному секторі	Приватне з можливими держгарантіями	Надання прав, контроль якості	Інвестування, експлуатація об’єкта	Залучення інвестицій без значних витрат бюджету	Високі інвестиційні ризики	Транспорт, порти, дороги
Модель спільного підприємства	Створення спільної юридичної особи державою і бізнесом	Ризики розподіляються пропорційно участі	Змішане	Участь у капіталі та управлінні	Інвестування, управління	Баланс інтересів сторін	Складність управління	Енергетика, промисловість

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модель розподілу ризиків (BOT, BOOT)	Приватний партнер будує, експлуатує і передає об’єкт державі	Будівельні та операційні ризики – у бізнесу	Приватне	Контроль та прийняття об’єкта	Фінансування, будівництво, експлуатація	Оптимізація витрат держави	Складні договірні відносини	Інфраструктура
Комбінована модель	Поєднання PPP з грантами та міжнародною допомогою	Спільний розподіл	Змішане + грантове	Координація та регулювання	Інвестування, управління	Зменшення фінансового навантаження	Висока залежність від донорів	Відновлення інфраструктури
Соціально орієнтована модель	PPP у сфері надання соціальних послуг	Частковий розподіл	Державне та приватне	Гарантія доступності послуг	Надання послуг	Підвищення якості соціальних послуг	Ризик комерціалізації	Освіта, охорона здоров’я

Контрактно-орієнтована модель ДПП базується на угодах, що передбачають чітке визначення обов’язків і відповідальності сторін, термінів виконання та механізмів контролю. Наприклад, концесійні договори передбачають передачу прав приватному партнеру на строк, після чого об’єкт повертається у власність держави.

Модель розподілу ризиків ДПП концентрується на оптимізацію ризиків, де кожна сторона бере на себе ті ризики, які вона здатна ефективно управляти, що підсилює економічну ефективність проєкту і знижує загальні витрати.

Комбінована модель поєднує ДПП із зовнішнім фінансуванням (наприклад, грантами ЄС) або інвестиційними програмами міжнародних фінансових інституцій. Така модель розширює можливості фінансування і є

В умовах післявоєнного відновлення України державно-приватні партнерства мають стати ключовим механізмом мобілізації ресурсів та відновлення інфраструктури, оскільки державні фінанси обмежені, а потреби у фінансуванні великих проєктів зростають.

ДПП може ефективно застосовуватися для модернізації транспортної інфраструктури, енергетичного сектору, будівництва соціальних об’єктів та впровадження інноваційних технологій. Проте успішна реалізація вимагає оптимізації нормативно-правового середовища, підвищення прозорості процедур та розвитку професійних компетенцій у сфері управління проєктами ДПП.

Таким чином, партнерство держави та приватного сектору є важливим елементом сучасної економічної політики. Світовий досвід демонструє, що ефективне ДПП базується на чітких правових механізмах, розподілі ризиків і взаємній довірі. Україна має значний потенціал для адаптації цих моделей, особливо в умовах економічної трансформації та відновлення після криз. Проте це потребує подальшого розвитку інституцій, законодавчих механізмів та управлінських компетенцій для забезпечення взаємовигідного партнерства між державою та приватним сектором.

1.3. Організаційно-правові механізми та інструменти комунікації в системі «публічна влада – бізнес»

Ефективна взаємодія між публічною владою та бізнесом є ключовим елементом стабільного функціонування суспільно-економічних систем, особливо в умовах воєнного стану. В Україні, де з 2022 року триває повномасштабна війна, роль організаційно-правових механізмів і комунікаційних інструментів набуває особливої ваги: вони забезпечують не лише обмін інформацією, а й формування оперативного, прозорого та взаємовигідного партнерства між державними інституціями та підприємницьким сектором. Це стосується не лише питань економічної стабілізації, а й мобілізації ресурсів, реалізації програм відновлення, забезпечення безпеки та інноваційної діяльності бізнесу.

Системне дослідження цих механізмів потребує розгляду інституційних, правових, процедурних і комунікаційних аспектів, які впливають на формування діалогу між владою та приватним сектором у кризових умовах.

Організаційно-правові механізми взаємодії публічної влади та бізнесу визначаються як комплекс правових норм і управлінських процедур, які регламентують форму, зміст, порядок та умови співпраці між державними органами і бізнес-суб’єктами, інтегруючи організаційні структури та правові інструменти для досягнення спільних цілей. Це поняття широко дискутується у сучасній українській науковій літературі як багаторівнева система, що забезпечує функціонування ефективної взаємодії між суб’єктами публічного управління та приватним сектором. aspects.org.ua

Запровадження воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року зумовило радикальну перебудову архітектоніки взаємовідносин між суб’єктами публічного управління та бізнес-середовищем [55**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Нормотворча діяльність Кабінету Міністрів України у цей період була спрямована на три вектори: релокація, дерегуляція та бронювання.

1. Механізми релокації та підтримки життєздатності

На початковому етапі ключову роль відіграло Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» № 246-р від 25.03.2022, яким було затверджено план заходів щодо переміщення виробничих потужностей. Це створило організаційну основу для безкоштовного перевезення бізнесу потужностями «Укрзалізниці» та «Укрпошти». Держава вперше виступила не як контролер, а як логістичний оператор для приватного сектору [47].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану» № 305 від 17.03.2022 дозволила «Укрпошті» працювати в особливому режимі для забезпечення соціальних та бізнес-виплат [39].

Одним із найбільш значущих кроків стала Постанова КМУ «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» № 314 від 18.03.2022, що запровадила декларативний принцип [38]. Підприємства отримали право працювати без ліцензій та дозволів (крім критичних сфер), просто повідомивши про це органи влади. У 2024 році цей механізм було вдосконалено через запуск єДозволу, що закріплено відповідними змінами до постанови. Це дозволило перетворити тимчасове воєнне послаблення на системний цифровий інструмент.

«Проєкт єДозвіл реалізується Міністерством економіки України у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та фінансується Європейським Союзом у межах проєкту EU4DigitalUA, що впроваджується FIIAPP. Підтримка проєкту також надається DT4UA, що впроваджує E-Governance Academy. Консультаційна підтримка щодо розробки нормативно-правових актів для системи здійснюється проєктом EU4Business: SME Policies

and Institutions Support (SMEPIS), що реалізується Ecorys у консорціумі з GIZ, BRDO та Civitta за фінансової підтримки Європейського Союзу. Проєкт «Підтримка цифрової трансформації», що фінансується USAID і UK Dev, забезпечує повний цикл впровадження єДозвіл. Партнер проєкту – Офіс ефективного регулювання (BRDO)» [16].

Є-Дозвіл – це єдина державна електронна система в Україні для отримання дозвільних документів (ліцензій, дозволів, сертифікатів) онлайн, що спрощує бізнес-процеси, зменшує корупцію та прискорює отримання послуг для підприємців та громадян, реалізується Мінекономіки та Мінцифри за підтримки ЄС та USAID. Наразі через платформу можна отримати перші послуги, зокрема, у сфері охорони праці та ліцензування, з подальшим розширенням на інші сфери, як-от спецводокористування та будівництво.

Протягом 2023–2024 років фокус змістився на збереження людського капіталу. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації положень Закону України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час» № 76 від 27.01.2023 визначила критерії критично важливих підприємств [38]. Це створило новий комунікаційний майданчик: бізнес має доводити свою «критичність» через галузеві міністерства або ОВА. Оновлення цієї постанови у червні 2024 року (Постанова № 650) та запровадження е-бронювання через «Дію» остаточно закріпило цифрову форму цієї взаємодії, знявши потребу в паперових списках та тривалому очікуванні від Генштабу.

Згідно п.5 Постанови бронюванню підлягають «члени наглядових рад суб’єктів господарювання, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави і вартість активів яких за даними останньої фінансової звітності або річний розмір чистого доходу яких перевищує 200 млн. гривень, а також особливо важливих для економіки підприємств, вартість активів яких за даними останньої фінансової звітності перевищує 2 млрд. гривень або річний розмір чистого доходу яких перевищує 1,5 млрд. гривень» [38].

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» була адаптована постановами

КМУ (зокрема зміни за 2023–2024 рр.), що дозволило бізнесу отримувати кредити під 0% на час війни для покриття витрат на релокацію та енергонезалежність.

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України звітує, що «Держава продовжує своєчасно виконувати зобов'язання перед банками, які кредитують бізнес за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Уряд перерахував чергові 1,9 млрд грн на компенсацію відсоткових ставок, а також для покриття боргу перед банками за попередні періоди. Це вже четверте фінансування у 2025 році. Таким чином загальна сума коштів, перерахованих від початку року, сягнула 7 млрд грн. У 2025 році ми спостерігаємо зростання інвестиційної активності: лише за перші чотири місяці підприємці залучили 6,8 млрд грн інвестиційних кредитів – це на 80% більше у середньомісячному вимірі, ніж у попередні роки дії воєнного стану.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» дає можливість отримати до 150 млн грн на інвестиційні проєкти. Її фокус – переробна промисловість, виробництво в зоні високого воєнного ризику та відбудова зруйнованих підприємств, агросектор, енергонезалежність бізнесу. Для зон високого воєнного ризику діє пільгова ставка – 1% річних на інвестиційні цілі протягом перших 2-х років та 5% надалі. Нещодавно Уряд розширив перелік напрямів, які можуть фінансуватися в межах програми. Агровиробники тепер мають змогу отримати до 150 млн грн на будівництво овочесховищ і картоплесховищ, як і підприємства тваринницької та переробної галузей»

За даними Фонду розвитку підприємництва з початку 2025 року на реалізацію інвестиційних проектів у рамках програми банки видали 27,8 млрд грн. З них 6,8 млрд грн – інвестиційні кредити, 6,4 млрд грн – кредитування в зоні високого воєнного ризику. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» є складовою політики розвитку українських виробників «Зроблено в Україні» і спрямована на стимулювання мікро-, малого та середнього бізнесу через здешевлення кредитних ресурсів за рахунок державних компенсацій або державних гарантій» [1].

Державна політика «Зроблено в Україні», ініційована Президентом України, спрямована на активізацію інвестиційних процесів з метою розвитку національних виробників, нарощування обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю та формування сталого попиту на товари українського походження. Підтримка вітчизняних виробників розглядається як важливий чинник економічної стабільності держави, оскільки вона сприяє зростанню виробництва, створенню нових робочих місць, наповненню державного бюджету та забезпеченню фінансової підтримки Збройних Сил України [23]. Політика «Зроблено в Україні» передбачає впровадження комплексу інструментів державної підтримки підприємницької діяльності.

Суттєву роль у стимулюванні розвитку виробництва відіграє грантова програма підтримки переробних підприємств. У її межах держава надає гранти у розмірі до 8 млн грн, що можуть покривати до 50% вартості проєктів із розвитку переробки. Для підприємств, розташованих на звільнених територіях, а також для виробників безпілотних літальних апаратів, рівень державного фінансування може сягати до 80% вартості проєкту.

Окремим інструментом підтримки малого та середнього підприємництва є грантова програма «Власна справа». Вона передбачає надання фінансової допомоги підприємцям для започаткування або розвитку власного бізнесу за умови створення нових робочих місць. Отримані кошти можуть бути спрямовані на придбання обладнання, закупівлю сировини, оренду виробничих або комерційних приміщень та інші потреби, пов’язані з веденням господарської діяльності. Держава також реалізує програму грантів для ветеранів та ветеранок, а також їхніх дружин і чоловіків. У межах цієї програми передбачено надання грантів у розмірі до 1 млн грн або до 500 тис. грн відповідно для започаткування чи розвитку бізнесу. Обов’язковою умовою участі є створення нових робочих місць.

Соціально-економічну спрямованість має програма доступного іпотечного кредитування «єОселя». Вона передбачає надання пільгових іпотечних кредитів військовослужбовцям, представникам силових структур,

медичним, педагогічним та науково-педагогічним працівникам під 3% річних. Для інших громадян, які не мають власного житла або потребують покращення житлових умов, кредити надаються під 7% річних. Реалізація цієї програми не лише виконує соціальну функцію, а й стимулює розвиток будівельної галузі, виробництва будівельних матеріалів та суміжних секторів економіки.

Важливою складовою політики «Зроблено в Україні» є механізм локалізації. Під час здійснення публічних закупівель міського транспорту, комунальної техніки, залізничного транспорту та продукції енергетичного машинобудування встановлюється вимога щодо наявності не менше 20% української складової. Уряд України планує подальше розширення вимог до локалізації на нові категорії товарів, у тому числі у сфері оборонних закупівель. Значну увагу приділено підтримці несировинного експорту. Експортно-кредитне агентство України забезпечує страхову та фінансову підтримку експорту продукції з високою доданою вартістю. За оцінками, одна гривня страхової відповідальності ЕКА забезпечує понад 11 грн майбутньої експортної виручки.

У межах політики розвитку промисловості реалізується програма створення та підтримки індустріальних парків. Вона передбачає фінансування до 150 млн грн для будівництва необхідної інфраструктури індустріальних парків на безповоротній основі, що може покривати до 50% кошторисної вартості робіт, зокрема з облаштування територій та інженерно-транспортної інфраструктури. Також передбачена компенсація до 50% вартості приєднання до електричних мереж, а для деокупованих територій – до 80%.

Важливим прикладом галузевої підтримки є програма «Шкільний автобус», у межах якої щорічно в державному бюджеті передбачається близько 1 млрд грн на закупівлю шкільних автобусів українського виробництва. Розподіл коштів між регіонами здійснюється пропорційно кількості учнів, які потребують підвезення до закладів освіти. Програма має як соціальне значення, так і стимулює розвиток вітчизняного

машинобудування.

Окремим елементом політики «Зроблено в Україні» є впровадження маркування товарів українського виробництва. Держава стимулює формування споживчого попиту на національну продукцію шляхом використання спеціального логотипу «Зроблено в Україні», що дозволяє легко ідентифікувати такі товари. Локальні виробники можуть безоплатно використовувати логотип, наліпки для маркування та брендбук, доступні для завантаження у відкритому доступі.

З метою забезпечення економічної стійкості, підтримки підприємницької діяльності та збереження виробничого потенціалу держави було впроваджено комплекс інструментів, спрямованих на дерегуляцію, фінансову підтримку суб'єктів господарювання, спрощення адміністративних процедур і посилення комунікації між владними інституціями та бізнес-спільнотою.

Порівняльний аналіз таких інструментів за період 2022–2025 років дозволяє оцінити їх організаційно-правову природу, механізми реалізації, ефективність впливу на підприємницьке середовище та адаптивність до викликів воєнного часу. Узагальнення відповідних характеристик сприяє виявленню найбільш результативних практик взаємодії «влада – бізнес» та визначенню напрямів подальшого вдосконалення державної політики у цій сфері.

Здійснений порівняльний аналіз (табл. 1.5) інструментів організаційно-правового механізму взаємодії «влада – бізнес» у 2022–2025 роках свідчить про посилення ролі держави як координатора, фасилітатора та партнера підприємницького сектору. Найбільш ефективними в умовах воєнного стану виявилися інструменти фінансової підтримки, дерегуляції та цифровізації, які забезпечили адаптивність бізнесу до кризових викликів. Водночас подальший розвиток зазначених механізмів потребує їх інституціоналізації, підвищення правової визначеності та посилення зворотного зв'язку між владою та бізнес-спільнотою.

Таблиця 1.5 – Порівняльний аналіз інструментів організаційно-правового механізму взаємодії «влада – бізнес» (2022–2025 рр.)

Інструмент	Нормативно-правова основа	Організаційний механізм реалізації	Форма взаємодії влади і бізнесу	Переваги для бізнесу	Обмеження та ризики	Роль у воєнний період
1	2	3	4	5	6	7
Дерегуляція та спрощення дозвільних процедур	Закони України, постанови КМУ щодо воєнного стану	Тимчасове скасування або автоматичне продовження дозволів	Адміністративно-правова	Зменшення витрат часу та ресурсів	Ризик зниження контролю якості	Забезпечення безперервності бізнесу
Податкові та фінансові пільги	Податковий кодекс України (зміни воєнного часу)	Спрощені податкові режими, відтермінування сплати	Фінансово-правова	Зменшення фіскального навантаження	Тимчасовий характер пільг	Підтримка ліквідності бізнесу
Програми пільгового кредитування (5–7–9%)	Постанови КМУ, рішення Мінекономіки	Кредитування через уповноважені банки	Публічно-приватна	Доступ до фінансових ресурсів	Кредитні ризики	Інвестиційна та енергетична стабілізація
Грантові програми державної підтримки	Державні програми розвитку МСП	Конкурсний відбір проєктів	Партнерська	Безповоротне фінансування	Обмежені обсяги фінансування	Стимулювання підприємництва

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5	6	7
Цифрові платформи взаємодії (Дія.Бізнес)	Стратегія цифрової трансформації	Онлайн-сервіси та консультації	Інформаційно-комунікаційна	Прозорість та доступність послуг	Нерівний цифровий доступ	Оперативна підтримка бізнесу
Інститути бізнес-омбудсмена	Законодавчі та підзаконні акти	Розгляд скарг підприємців	Захисна (квазіюрисдикційна)	Захист від зловживань влади	Рекомендаційний характер рішень	Зниження адміністративного тиску
Державно-приватне партнерство (PPP)	Закон України «Про ДПП»	Спільна реалізація проєктів	Партнерська	Залучення інвестицій	Складність процедур	Відновлення інфраструктури
Публічні консультації та діалогові платформи	Регламенти органів влади	Робочі групи, ради підприємців	Комунікаційна	Врахування інтересів бізнесу	Обмежений вплив на рішення	Формування довіри
Механізми релокації підприємств	Рішення КМУ, регіональні програми	Організаційна та логістична підтримка	Координаційна	Збереження виробничих потужностей	Локальні інфраструктурні обмеження	Безпека та відновлення виробництва

Організаційно-правовий механізм взаємодії «влада-бізнес» за 2022–2025 роки пройшов шлях від «гасіння пожеж» (релокація, пільги на податки) до «системної трансформації» (е-бронювання, індустріальні парки, е-дозволи).

Головним висновком є те, що воєнний стан став каталізатором для остаточного переходу до Data-driven governance (управління на основі даних). Як зазначають дослідники, такий досвід є унікальним у світовій практиці та формує нову експортну модель українського GovTech.

У науковому дискурсі, зокрема у працях В. Куйбіди, наголошується, що в екстремальних умовах публічне управління зміщується від «сервісної моделі» до «моделі стійкості та мобілізації ресурсів» [27]. Організаційно-правові механізми в цей період набули рис адаптивності, що дозволило зберегти економічну стабільність держави.

Зокрема, О. В. Овчарук доводить, що організаційно-правові механізми виступають як інтегровані системи управлінських механізмів – організаційних та правових – які сприяють посиленню потенціалу суб'єктів взаємодії, забезпечують нормативно-правову основу та процедури контролю та оцінювання виконання прийнятих рішень [35**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Особливості правового регулювання взаємодії влади та бізнесу в Україні в умовах воєнного стану визначаються як загальноправовими нормами, так і спеціальними законодавчими актами, що надають повноваження органам влади щодо адаптації, оптимізації та оперативного реагування на виклики безпеки. Зокрема, законодавство України про воєнний стан закладає механізми мобілізації економічних ресурсів, регулювання господарської діяльності та забезпечення інформаційної безпеки/

Правові механізми передбачають визначення повноважень державних органів, порядок ухвалення рішень щодо підтримки бізнесу (у тому числі стратегічних галузей), захист прав підприємецьких суб'єктів та відповідальність за порушення законодавства. Ці правові підстави формують основу для організаційних процедур взаємодії між владою та бізнесом.

Правовий механізм взаємодії в умовах війни базується на делегуванні надзвичайних повноважень військовим адміністраціям та спрощенні нормативного регулювання.

Як зазначає О. Вінник, ключовим аспектом правового забезпечення став перехід до «декларативного принципу» провадження господарської діяльності, що замінив складні дозвільні процедури у більшості галузей [12].

Важливу роль відіграє «Дія.City», який навіть під час війни демонструє ефективність як правовий та податковий простір для ІТ-бізнесу. Дослідник О. Карпенко підкреслює, що такий режим є прикладом інституційної автономії бізнесу в межах публічного управління [24].

Законодавчі зміни щодо спрощеної системи оподаткування (2% єдиного податку на початковому етапі) стали правовим інструментом «виживання» МСБ.

Організаційна структура управління взаємодією зазнала змін через посилення централізації при одночасному збереженні децентралізаційних здобутків. Утворення обласних та районних військових адміністрацій (ОВА/РВА) створило нову вертикаль комунікації. ОВА стали «єдиним вікном» для бізнесу у питаннях логістики, бронювання працівників та безпеки.

Унікальним організаційним інструментом стала державна програма переміщення підприємств із зони бойових дій. Це приклад прямої організаційної підтримки, де державні структури (Укрзалізниця, Укрпошта) інтегрувалися у виробничі ланцюги приватного сектору. На рівні територіальних громад активізувалися «муніципально-бізнесові кластери», що займаються забезпеченням продовольчої та енергетичної безпеки.

Комунікація в системі «влада-бізнес» в умовах війни майже повністю перейшла у цифровий простір та формат прямого антикризового діалогу.

Екосистема «Дія.Бізнес» стала головним інструментом інформаційного супроводу. За оцінками В. Бакуменка, цифрові інструменти комунікації мінімізують корупційні ризики та час на обробку запитів, що є критичним у воєнний час [7**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Функціонування платформ Прямого діалогу при Кабінеті Міністрів та Офісі Президента забезпечує швидкий зворотний зв'язок щодо проблем «масок-шоу» чи блокування податкових накладних.

Впровадження інструментів е-бронювання через портал «Дія» є новітнім комунікаційним механізмом, що поєднує інтереси оборони та економіки.

Незважаючи на ризики, механізм ДПП залишається стратегічним для майбутньої відбудови. І. Запатріна обґрунтовує, що воєнний стан вимагає нових моделей ДПП, де держава бере на себе страхування воєнних ризиків, а бізнес – технологічне виконання та менеджмент [21].

Комунікація між владою та бізнесом включає низку організаційних інструментів, серед яких можна виділити:

– офіційні консультаційні та дорадчі структури, до яких належать консультативно-дорадчі органи при органах влади, галузеві ради, платформи для діалогу;

– електронні системи комунікації – портали електронних петицій, відкриті дані, системи електронного урядування, що сприяють прозорості та підзвітності;

– публічні обговорення нормативно-правових актів, які дозволяють бізнес-асоціаціям формувати позиції щодо законодавчих пропозицій;

– платформи кризового реагування, створені для координації дій у надзвичайних обставинах, що включають представників бізнесу для вирішення оперативних проблем.

Ці інструменти дозволяють формувати двосторонній діалог, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у відповідних галузях.

Воєнний стан створює нові виклики для комунікації між державною владою та бізнес-середовищем. Головними серед них є:

– оперативність прийняття рішень, що потребує швидкого обміну інформацією щодо змін у законодавстві, регулюванні та економічних пріоритетах;

– інформаційна безпека та протидія дезінформації, які стають критично важливими для збереження довіри бізнесу та громадськості;

– адаптація комунікаційних процесів до умов воєнних ризиків, зокрема створення платформ для обміну критичною інформацією про логістичні, енергетичні, фінансові аспекти.

Ці умови вимагають від державних органів застосування новітніх організаційно-правових механізмів для підтримки бізнесу, забезпечення доступу до інформації та залучення приватного сектору до відновлення економіки.

Судовий захист прав суб'єктів господарювання є невід'ємною складовою реалізації загального цивільного і господарського права у правовій державі. Він забезпечує реалізацію конституційного права на судовий захист і встановлює механізм відновлення порушених прав, законних інтересів та компенсації завданих збитків у разі неправомірних дій третіх осіб, у тому числі державних органів. Даний аспект є особливо важливим в умовах надзвичайних ситуацій, таких як воєнний стан, коли зростає кількість спорів, пов'язаних із виконанням господарських контрактів, правовим режимом майна, відшкодуванням шкоди, а також суперечок із державними органами.

Українські науковці підкреслюють, що право на судовий захист є універсальною формою забезпечення правової безпеки бізнесу, оскільки саме суди виступають як незалежний арбітр при вирішенні спорів між суб'єктами господарювання та державою чи іншими юридичними особами. Судовий захист відображає не лише відновлення порушених прав, але й профілактику порушень у майбутньому через судові рішення, які формують правозастосовну практику.

У практиці українських судів виникає низка специфічних категорій справ, які набули поширення саме в умовах війни. Серед них – спори про відшкодування шкоди, завданої збройною агресією», коли позивачами виступають суб'єкти господарювання, а відповідачем визнається держава-агресор. Такі спори мають як правове, так і політичне значення, оскільки через

них бізнес намагається реалізувати правові механізми відновлення втраченого майна чи компенсації збитків. У низці рішень господарських судів Києва відбулося позитивне для позивачів визначення відшкодування завданих збитків, що свідчить про активну судову позицію у таких спорах.

Практичні виклики також пов’язані з визначенням «належного відповідача» у справах про шкоду, заподіяну військовою агресією, оскільки це вимагає юридичної кваліфікації участі держав-учасників, включаючи питання імунітету іноземної держави та можливості його ігнорування для забезпечення справедливого розгляду справи. Верховний Суд України у своїй практиці зазначав, що існування судового імунітету держави-агресора може суперечити принципу ефективного доступу до суду і справедливого розгляду спору, що має особливе значення для захисту прав бізнесу в умовах війни.

Судовий захист у господарських відносинах включає комплекс заходів щодо відновлення порушених прав, захист від незаконних дій з боку третіх осіб, державних органів або навіть іноземних держав у контексті збройної агресії. О. Ю. Бєломєстнов у своєму дослідженні підкреслює, що механізм реалізації права на судовий захист передбачає не лише можливість звернення до суду, але й ефективну процедуру розгляду спору та виконання судового рішення, що має істотне значення у господарській практиці [9

Науковці звертають увагу, що судовий захист прав бізнесу є важливим елементом правової стабільності в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує юридичні гарантії, які захищають майнові та договірні права підприємств. Водночас законодавчі та процесуальні зміни, зумовлені воєнним станом, можуть потребувати подальшої адаптації для врахування умов ризику, які виникають під час військових дій, зокрема у сфері підсудності та організації судового процесу.

Незважаючи на позитивні зрушення у практиці українських судів, існують певні проблеми, що потребують уваги науковців та законодавців. Це стосується:

- процесуальних бар’єрів, які іноді утруднюють швидкий доступ до

суду в умовах воєнного стану;

– правового регулювання нових категорій спорів, пов’язаних із воєнними ризиками та відновленням бізнесу;

– недостатньої єдності судової практики щодо розгляду спорів зі складними міжнародно-правовими аспектами.

Ці питання активно обговорюються як у юридичній літературі, так і на практичних форумах, що свідчить про потребу подальшого розвитку правозастосовної практики в цій сфері.

Отже, судовий захист прав бізнесу в Україні в умовах воєнного стану є важливою складовою забезпечення правової безпеки та сталості господарської діяльності. Незважаючи на надзвичайні обставини, суди продовжують здійснювати повноцінне правосуддя, використовуючи сучасні технології та адаптуючи процесуальні механізми для захисту прав суб’єктів господарювання. Судові спори, зокрема щодо відшкодування шкоди, завданої військовою агресією, демонструють можливості правової системи щодо захисту майнових і договірних прав, а також актуалізують питання подальшого розвитку процесуального законодавства для найбільш ефективного забезпечення доступу до правосуддя. Повноцінний розвиток судового захисту прав бізнесу сприятиме зміцненню правової держави навіть у складних умовах збройного конфлікту.

Використання цифрових технологій у публічному управлінні та комунікації між владою та бізнесом відіграє вирішальну роль. Серед них:

– електронні сервіси відкритого урядування, що забезпечують доступ до нормативно-правових актів, реєстрів, звітів та публічної інформації;

– платформи онлайн-комунікації, які дозволяють проводити консультації, опитування та збір пропозицій у режимі реального часу;

– системи захисту інформації, спрямовані на протидію кіберзагрозам, що є важливою складовою безпеки комунікацій.

Застосування таких інструментів сприяє оперативності, прозорості та доступності комунікацій між владою і бізнесом, що особливо важливо в

умовах воєнного стану.

Таким чином, в умовах воєнного стану роль організаційно-правових механізмів та інструментів комунікації між публічною владою і бізнесом набуває ключового значення для забезпечення стабільності економічних процесів, ефективності управління та мобілізації ресурсів. Організаційні механізми включають як традиційні форми взаємодії (консультації, дорадчі органи), так і сучасні цифрові інструменти (електронні сервіси, відкритий доступ до управлінської інформації).

Правові механізми визначають рамки, порядок та повноваження взаємодії суб'єктів, а комунікаційні стратегії та технології забезпечують оперативність, прозорість та взаєморозуміння між владою та бізнесом. Ефективне поєднання цих механізмів сприяє зміцненню довіри, підвищенню рівня інвестиційної привабливості та реалізації стратегічних програм розвитку навіть в умовах складних кризових умов.

Організаційно-правові механізми взаємодії в умовах війни еволюціонували від формалізованих бюрократичних процедур до динамічних антикризових інструментів. Основними трендами є:

1. Дерегуляція як засіб стимулювання ділової активності.
2. Цифровізація як єдиний надійний канал комунікації.
3. Локалізація управління на рівні громад та ОВА.

Перспективним напрямом є закріплення «воєнних спрощень» у постійне законодавство для покращення інвестиційного клімату в поствоєнний період.

Висновки до першого розділу

На основі проведеного аналізу теоретико-методологічних засад управління взаємодією суб'єктів публічного управління та бізнесу, можна сформулювати наступні узагальнюючі висновки до першого розділу:

1. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується переходом від ієрархічної моделі державного регулювання

до парадигми «публічного врядування» (Public Governance), де бізнес розглядається як рівноправний партнер та активний стейкхолдер у процесі формування публічної політики. Методологічною базою такої взаємодії виступають системний та інституційний підходи, що дозволяють трактувати її як складну соціально-економічну систему, яка поєднує публічні інтереси з приватними ресурсами.

2. Визначено, що система взаємодії охоплює широке коло суб'єктів публічного управління (органи державної влади, місцевого самоврядування, установи з делегованими повноваженнями) та суб'єктів бізнесу (від мікропідприємництва до великих корпорацій і саморегулівних організацій). Ефективність їх діалогу забезпечується через три рівні взаємодії: стратегічний (нормотворення), операційний (адміністрування та е-сервіси) та проєктно-ресурсний (безпосереднє партнерство).

3. Теоретичний аналіз моделей ДПП (контрактна, концесійна, комбінована тощо) свідчить, що для України найбільш перспективними є моделі, які дозволяють залучати приватні інвестиції та міжнародну допомогу в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Світовий досвід підтверджує, що запорукою успіху таких проєктів є чітке правове регулювання, справедливий розподіл ризиків та високий рівень взаємної довіри між сторонами.

4. Встановлено, що в умовах воєнного стану архітектоніка відносин «влада-бізнес» зазнала суттєвих змін, змістившись у площину антикризового управління, релокації підприємств та волонтерської синергії. Пріоритетними трендами стали радикальна дерегуляція та масштабна цифровізація (через платформи на кшталт «Дія.Бізнес»), що дозволяють підтримувати економічну стійкість держави та мінімізувати корупційні ризики навіть у надзвичайних обставинах.

Отже, теоретичний підґрунтя розділу доводить, що подальший розвиток взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу в Україні потребує завершення інституційних реформ, поглиблення цифрової трансформації та створення дієвих механізмів страхування ризиків для реалізації проєктів

повоєнної відбудови.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка сучасного стану та динаміки розвитку бізнес-середовища в системі публічного управління України

Оцінка сучасного стану бізнес-середовища в Україні вимагає врахування безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією. Бізнес-середовище сьогодні розглядається не лише як сукупність економічних суб'єктів, а як фундаментальний елемент національної стійкості.

Сучасні трансформації вітчизняної економіки в умовах повномасштабного вторгнення суттєво вплинули на стан і динаміку розвитку бізнес-середовища. Незважаючи на високий рівень невизначеності, підприємницькі структури продовжують виконувати важливу соціально-економічну функцію – створення робочих місць, забезпечення надходжень до бюджету, підтримка життєздатності національного господарства в кризових умовах. Інституційні органи публічного управління у відповідь на ці виклики здійснили низку організаційно-правових, регуляторних та адміністративних заходів, спрямованих на підтримку бізнесу, створення сприятливого середовища для його функціонування та стимулювання інвестиційної активності.

Дослідження сучасного стану бізнес-середовища та вивчення динаміки його розвитку мають важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяють виявити основні тенденції, проблеми, адаптаційні механізми та перспективи розвитку підприємництва в умовах воєнного стану.

Поняття бізнес-середовища у науковій літературі трактується як сукупність економічних, соціальних, правових та інституційних умов, що визначають можливості і обмеження для діяльності суб’єктів підприємництва. Це середовище впливає на формування стратегічних рішень підприємств, їх здатність адаптуватися до змін, залучати ресурси, реалізовувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність. Аналіз бізнес-середовища в умовах воєнного стану передбачає врахування не лише загальновідомих ринкових факторів, а й безпосередніх наслідків бойових дій, зокрема пошкодження інфраструктури, зміни в логістичних ланцюгах, скорочення трудових ресурсів, зниження попиту, а також державні заходи підтримки та регулювання.

Дані опитування, опубліковані Дніпропетровським інвестиційним агентством (DIA) [3], є репрезентативним емпіричним підтвердженням теоретичних тез. Результати дослідження дозволяють провести глибокий аналіз динаміки бізнес-середовища через призму кількісних та якісних показників.

1. Індекс активності бізнесу (UBI) як індикатор адаптивності

Значення індексу UBI на рівні 33,9 (зі 100 можливих) свідчить про перебування бізнес-середовища у зоні «негативних очікувань», проте динаміка його зростання порівняно з червнем 2022 року підтверджує тезу про поступову адаптацію суб'єктів господарювання до умов воєнного стану. Отримане значення підтверджує концепцію «мобілізаційної стійкості», де бізнес, попри низьку впевненість у швидкому покращенні, знаходить ресурси для відновлення операційної діяльності.

2. Операційний стан та регіональна асиметрія

Опитування фіксує суттєве зменшення частки підприємств, що повністю припинили роботу (з 46,8% у червні до 33,8% у вересні). Спостерігається чітка географічна диференціація: якщо на Заході та в Центрі бізнес демонструє потенціал до зростання, то на Сході та Півдні (63% та 39% відповідно) підприємства не бачать можливостей для відновлення. Це актуалізує необхідність децентралізованого підходу в системі публічного управління –

переходу від загальнодержавних програм до точкових регіональних стратегій підтримки прифронтового бізнесу.

3. Трансформація стратегій: експортна орієнтація

Майже 40% опитаних (21,5% діючих експортерів та 18% тих, хто планує) розглядають зовнішні ринки як шлях до виживання. Головними перешкодами експорту названі логістичні затримки на кордоні та здорожчання транспорту, шо ставить перед суб'єктами публічного управління завдання щодо розбудови прикордонної інфраструктури та «дипломатії логістичних шляхів» (Solidarity Lanes).

4. Оцінка взаємодії з державою: бар'єри та підтримка

Результати опитування дозволяють ідентифікувати критичні точки напруги у взаємодії «влада-бізнес». Нестача власного капіталу та недоступність кредитів названі головними перешкодами, що підтверджує необхідність розширення програми «5-7-9%». Інституційна недовіра - 35% підприємців вбачають загрозу у непередбачуваності дій самої держави, що свідчить про кризу довіри до регуляторної політики, що потребує впровадження механізмів «регуляторної прогнозованості» навіть у воєнний час. Найпопулярнішим інструментом підтримки визнано податкові пільги (17,5%), що доводить пріоритетність фіскальних стимулів над адміністративними консультаціями.

5. Соціальний капітал та волонтерська синергія

Феноменальний показник – 93% підприємств залучені до допомоги країні, що дозволяє стверджувати про формування нової моделі суспільного договору, де бізнес бере на себе частину функцій публічного сектору (соціальне забезпечення, волонтерство), а держава натомість має забезпечувати максимальну дерегуляцію та захист від тиску.

На основі результатів опитування «Стан та потреби бізнесу в умовах війни» (серпень 2024), проведеного Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту та за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, сформовано порівняльну таблицю 2.1 [50; 2].

Ця таблиця демонструє розрив між прогнозованими векторами розвитку («Очікування») та фактичним станом справ («Реалії»), що є критично важливим для формування стратегій публічного управління.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз результатів дослідження «Стан та потреби бізнесу в Україні» (CID)

Категорія аналізу	Ключові показники та тенденції	Вплив на систему публічного управління
Життєздатність бізнесу	48% підприємств працюють на довоєнному рівні або навіть нарощують обсяги, тоді як 34% функціонують частково.	Потребує диференційованого підходу: підтримка лідерів росту та антикризові заходи для стагнуючих галузей.
Географія активності	Найвищий рівень оптимізму на Заході та в Центрі. Схід та Південь демонструють критично низький індекс UBI (нижче 20-25).	Необхідність децентралізації економічної політики та створення спеціальних податкових режимів для прифронтових територій.
Фінансовий стан	60% бізнесів відчувають гостру нестачу обігових коштів. Лише 7% вважають зовнішнє фінансування легкодоступним.	Сигнал для розширення державних гарантій та перегляду умов програми «5-7-9%» для мікробізнесу.
Зовнішні ринки	40% опитаних орієнтовані на експорт, але 55% із них мають труднощі з логістикою та сертифікацією в ЄС.	Актуалізує роль «дипломатії експорту» та допомоги в адаптації до стандартів acquis communautaire.
Взаємодія з владою	35% респондентів називають головною загрозою непередбачувані дії держави (зміни в податках, блокування накладних).	Вимагає запровадження «регуляторної паузи» та підвищення прозорості податкового адміністрування.
Людський капітал	Понад 50% підприємств стикаються з браком кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію.	Потребує оперативного вдосконалення механізмів е-бронювання та програм перекваліфікації.
Цифрова готовність	Високий рівень використання е-сервісів (понад 80% для реєстрації та звітності).	Підтверджує ефективність обраного курсу на цифровізацію як основного каналу комунікації.

Отже, хоча бізнес демонструє психологічну стійкість, технічні та фінансові бар'єри (логістика, кадри, капітал) залишаються непереборними без активного втручання суб'єктів публічного управління.

Дані CID чітко вказують на те, що адміністративна невизначеність лякає бізнес більше, ніж деякі воєнні загрози. Це робить «передбачуваність

врядування» ключовим інструментом підтримки економіки. Публічне управління має змістити фокус із внутрішнього регулювання на зовнішнє сприяння, оскільки експорт є головним фактором виживання для 40% активного бізнесу.

Статистика динаміки активності підприємств також фіксує поступове відновлення частини бізнесів протягом перших місяців війни, проте рівень операційної діяльності все ще залишається значно нижчим у порівнянні з довоєнними показниками. Це свідчить про те, що українські підприємства долали структурні зміни та були змушені адаптуватися до нових умов господарювання. Система публічного управління в цих умовах була вимушена перейти від стратегічного планування до «управління в реальному часі», де головним показником ефективності є здатність бізнесу функціонувати попри руйнування логістичних ланцюгів та енергетичну кризу.

Оцінка сучасного стану бізнес-середовища підтверджує, що Україна перейшла до моделі «мобілізаційного партнерства». Основними трендинами динаміки розвитку є: домінування цифрових каналів комунікації (govtech); переорієнтація бізнесу на потреби оборонного сектору та енергонезалежність; зростання ролі місцевого самоврядування у підтримці бізнесу. Подальше вдосконалення взаємодії має відбуватися шляхом переходу від тимчасових пільг до системних інституційних гарантій безпеки та прозорості, що є обов’язковою умовою для залучення інвестицій у період відбудови.

У 2024 році Рада бізнес-омбудсмена (РБО) продовжує виконувати функцію ключового медіатора та «барометра» якості публічного управління. Згідно зі звітами за I-III квартали 2024 року, спостерігаються специфічні тенденції у структурі скарг бізнесу, що відображають реальний стан взаємодії з державними органами [62]:

1. Домінування податкових питань: як і в попередні періоди, понад 70% звернень стосуються діяльності Державної податкової служби. Найгострішими залишаються проблеми блокування податкових накладних та включення підприємств до переліку ризикових.

2. Тиск правоохоронних органів: у 2024 році РБО зафіксувала зростання скарг на «процесуальні зловживання» з боку правоохоронців. Це стало підґрунтям для прийняття Кабінетом Міністрів та Президентом рішень щодо мораторію на перевірки та створення Ради з підтримки підприємництва («Сімка»), що свідчить про перехід від індивідуального вирішення скарг до системних змін у публічній політиці.

3. Результативність: у 2024 році рівень виконання рекомендацій бізнес-омбудсмена державними органами зріс до 89%, що вказує на посилення інституційної ваги цього механізму в умовах воєнного стану.

Зовнішня торгівля в умовах війни стала питанням економічного виживання. Публічне управління у 2024 році фокусується на підтримці «шляхів солідарності» та адаптації до вимог європейського ринку [62]:

1. Експорт товарів до ЄС: за даними Держстату та Мінекономіки, у 2024 році Європейський Союз залишається головним торговельним партнером України, на який припадає понад 55% загального обсягу експорту. Ключовими партнерами є Польща, Німеччина та Румунія. Основу експорту складають продукція АПК, металургія та IT-послуги.

2. Імпортна залежність: імпорт із країн ЄС у 2024 році зріс на 12% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, що зумовлено потребою в енергетичному обладнанні (генератори, трансформатори), паливі та продукції оборонного призначення.

3. Логістичні бар'єри та регулювання: аналіз 2024 року показує, що головним деструктивним фактором були блокади на сухопутних кордонах. Це змусило суб’єктів публічного управління (Мінінфраструктури) переорієнтувати частину потоків на Дунайські порти та «зерновий коридор», що демонструє високу мобільність та адаптивність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Для того щоб глибше проаналізувати результативність зовнішньоекономічної політики України та її вплив на стійкість бізнес-середовища, необхідно розглянути кількісні показники товарообігу в

динаміці. Порівняння результатів 2023 та 2024 років дозволяє ідентифікувати ключові тренди адаптації експортерів до логістичних викликів, оцінити рівень інтеграції українського бізнесу в європейський ринок та простежити зміну товарної структури імпорту, яка дедалі більше орієнтується на потреби енергетичної безпеки та оборони. У таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз динаміки торгівлі, що відображає трансформацію зовнішньоекономічного вектора в умовах триваючого воєнного стану [62; 52; 22].

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз динаміки торгівлі (2023 та 2024 р.)

Показник	2023 рік (фактичні дані)	2024 рік (попередні дані/прогноз)	Характер зміни та вплив на бізнес
Загальний товарообіг	~$99,4 млрд	~$105-107 млрд	Зростання. Свідчить про поступове відновлення логістичних шляхів.
Частка ЄС в експорті	56%	58-60%	Посилення інтеграції. Залежність бізнесу від європейських регуляцій зростає.
Від'ємне сальдо торгівлі	-$27 млрд	-$29 млрд	Збільшення розриву
Торговельне сальдо	-$27,4 млрд	-$29,2 млрд	Поглиблення дефіциту. Зумовлено критичним імпортом енергообладнання та ВВТ.
Експорт агропродукції	Пріоритет зернових	Зростання частки переробки	Якісна зміна. Бізнес намагається експортувати продукцію з вищою доданою вартістю.
Логістичні витрати	Високі (блокади кордонів)	Оптимізація (морський коридор)	Зниження тиску. Відкриття глибоководних портів Одещини знизило собівартість логістики для великого бізнесу.
Інструменти підтримки	Гранти на переробку	Страхування воєнних ризиків	Інституційний прогрес. Запуск страхування суден та інвестицій (MIGA, DFC) стимулює торгівлю.
Обсяг е-торгівлі (B2B)	Стабільний	+15%	Цифровізація експорту

Представлена динаміка підкреслює, що 2024 рік став періодом «інфраструктурного прориву» (завдяки стабілізації морського експорту), що дозволило компенсувати втрати від блокування сухопутних кордонів. Водночас зростання від’ємного сальдо вимагає від суб’єктів публічного управління впровадження більш агресивних інструментів стимулювання експорту та імпортозаміщення в критичних галузях.

Аналіз звітів Бізнес-омбудсмена та торговельної статистики 2024 року підтверджує, що бізнес-середовище в Україні перебував у стані «динамічної рівноваги». Публічне управління успішно забезпечувало цифрові канали взаємодії та стратегічний експортний вектор до ЄС, проте внутрішні фіскально-правоохоронні ризики залишаються основним стримуючим фактором. Подолання «податкового конфлікту» та розширення логістичних потужностей на кордонах з ЄС визначено пріоритетними напрямами вдосконалення взаємодії на 2025 рік.

Впродовж 2025 року спостерігається поступове зростання загального обсягу торгівлі (товарообігу): від приблизно $28.4 млрд у першому кварталі до понад $112 млрд у січні-листопаді, що свідчить про поступове відновлення зовнішньоторговельної активності в умовах воєнного стану, незважаючи на структурні обмеження і логістичні ризики, пов’язані з бойовими діями [25].

Україна має сталу тенденцію негативного торговельного балансу, оскільки імпортні обсяги перевищували експортні протягом усіх розглянутих періодів. Так, імпорт зріс з $18.5 млрд у Q1 до $75.4 млрд у січні-листопаді, тоді як експорт збільшився більш помірковано – з $9.9 млрд до $36.8 млрд відповідно. Це свідчить про неповне відновлення експортної активності та посилений попит на імпортні товари. Значний торговельний дефіцит демонструє негативну динаміку сальдо: у першому кварталі різниця між імпортом і експортом становила $8.6 млрд, тоді як протягом 11 місяців 2025 року дефіцит зріс до $38.6 млрд. Це означає, що торговельний дисбаланс посилювався під впливом зростаючого попиту на імпорт і недостатнього темпу розширення експорту.

Аналіз структури товарів свідчить, що імпорт головним чином складається з машин, обладнання та транспорту, а також хімічних продуктів і енергоресурсів. Експорт України традиційно орієнтований на агропродовольчі товари та металургійну продукцію. Ця структура відображає спеціалізацію економіки та вплив війни на здатність постачати оброблені товари. Серед ключових торговельних партнерів України стабільно присутні Китай, Польща

та Німеччина щодо імпорту, а також Польща, Туреччина, Італія для українського експорту, що вказує на збереження географічної диверсифікації торгівлі всупереч геополітичним і логістичним обмеженням.

За даними часткового аналізу, імпорт у 9 місяців 2025 зріс приблизно на 17%, тоді як експорт скоротився на близько 3.1%, що підсилює дисбаланс і вказує на зростаючий тиск на платіжний баланс та зовнішні рахунки України.

Аналіз квартальних звітів Ради бізнес-омбудсмена (РБО) за 2025 рік дозволяє виявити актуальні тренди у взаємодії влади та бізнесу. В таблиці 2.3 наведено порівняльний аналіз ключових показників РБО за три квартали 2025 року, що відображає трансформацію проблемного поля бізнес-середовища.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика звернень бізнесу до РБО у 2025 році [25; 22]

Параметр аналізу	І квартал 2025 року	ІІ квартал 2025 року	ІІІ квартал 2025 року
1	2	3	4
Основна увага звіту	Аналіз бізнес-середовища, оцінка інвестиційної привабливості, трансформація бізнес-операцій та співпраця з відновлювальними інституціями	Захист прав підприємців, податкові та правоохоронні питання, системні проблеми регулювання та імплементація адміністративних норм	Зосереджено на проблемах податкових інспекцій, впровадженні адміністративної процедури та практичній підтримці реконструкції з участю бізнесу
Загальна кількість скарг	194 звернення	208 звернень; 94 закриті справи; фінансовий ефект 275 млн грн	225 звернень; 116 закриті справи; фінансовий ефект ~2,7 млрд грн.
Домінантна сфера (ТОП-1)	Податкові питання (блокування накладних СМКОР) – тенденція до стабілізації.	Податкові перевірки – стрімке зростання частки до 44% усіх скарг.	Податкові органи (48% усіх скарг) – залишаються головним опонентом бізнесу.
Регуляторні ініціативи	Підписання Меморандуму про співпрацю з Державним агентством відновлення; залучення підприємств до відновлювальних проєктів	Пілотні проєкти з впровадження Закону «Про адміністративну процедуру»; зміни щодо СМКОР (Система моніторингу податкових накладних)	Розвиток підходу «Consult First», стабілізація блокувань податкових накладних; співпраця щодо стандартизації адміністративних процеду

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Динаміка правоохоронного тиску	Помірний рівень скарг щодо процесуальних дій.	Зростання невдоволення діями силовиків (арешти майна, неповернення вилученого).	Різке зростання (+20%) скарг на дії правоохоронних органів (46 звернень).
Системні проблеми бізнесу	Визначали загальні ризики війни, доступ до правосуддя, інвестиційні бар'єри	Проблеми з пільговим ПДВ, дозволами на відходи, імпортними обмеженнями; адміністративний тиск	Затримки в податкових інспекціях та «додаткові перевірки», що створюють тиск на бізнес
Спецтема / Ключовий фокус	Податкові стимули для ОПК та відновлення критичної інфраструктури.	Оцінка статусу виконання рекомендацій щодо перевірок та СМКОР.	Впровадження інструментів медіації та альтернативного вирішення спорів з ДПС.
Взаємодія з владними інститутами	Партнерство з Restoration Agency для покращення умов участі бізнесу у відновленні	Співпраця з міською владою Львова та міжнародними проєктами EU4PAR	Робота над адаптацією норм адміністративної процедури та розширення співпраці з регіонами
Рівень задоволеності бізнесу (NPS)	Стабільно високий (на рівні 90%).	Дотримання нормативів розслідувань (середній термін <90 днів).	100% задоволеність сервісами РБО (згідно з анкетами зворотного зв'язку).
Особливості підходів	Аналітичний огляд інвестиційних перспектив і трансформації бізнесу в умовах війни	Фокус на практичному вирішенні бізнес-скарг і покращенні регулювання	Оцінка ефективності регуляторних змін та підсилення діалогу влади й бізнесу
Значення для бізнес-середовища	Розкриття перешкод для інвестицій; визначення ключових ризиків і бар'єрів	Підвищення прозорості податкових процедур; зниження адміністративного тиску	Посилення захисту прав підприємців у податковій сфері; зміцнення інституційних підходів

Отже, аналіз ключових тенденцій 2025 року свідчить про:

1. Зміну фіскального конфлікту: Якщо у 2023–2024 роках основною проблемою було «автоматичне» блокування накладних (СМКОР), то у 2025 році центр напруги змістився у площину податкових перевірок. Це свідчить про активізацію контрольних функцій держави та потребу у прозорих процедурах аудиту.

2. Зміна акцентів: перший квартал 2025 року має виражений аналітичний характер, акцентуючись на оцінці бізнес-середовища, інвестиційних перспективах і розширенні співпраці між бізнесом та владою.

3. Переорієнтація у другий квартал демонструє перехід до практичного вирішення індивідуальних звернень підприємців та роботи над системними бар'єрами, пов'язаними з податковим та адміністративним тиском.

4. Рецидив правоохоронного тиску: зростання скарг у ІІІ кварталі 2025 року на 20% вказує на недостатню ефективність попередніх реформ щодо «масок-шоу». Це актуалізує необхідність прийняття законодавчих змін для запобігання повторним конфіскаціям та зловживанням правами учасників кримінальних проваджень (що відображено у планах РБО на кінець 2025 року).

5. Інституційний прогрес: підписання у жовтні-листопаді 2025 року Меморандуму між РБО та ДПС про впровадження медіації є переходом до моделі «цивілізованого діалогу». Це організаційний інструмент, який дозволяє вирішувати спори без суду, що економить ресурс як держави, так і бізнесу.

6. Географічну концентрацію: більшість скарг продовжує надходити з промислових та бізнес-хабів (Київська, Львівська, Дніпропетровська обл.), що підкреслює необхідність фокусного управління в цих регіонах.

7. Консолідація наприкінці третього кварталу підкреслює роль інституційних змін, удосконалення підходів до податкових інспекцій та впровадження адміністративних процедур, що підсилює роль Ради бізнес-омбудсмена як посередника між публічною владою і бізнесом.

Рада бізнес-омбудсмена України відіграє важливу інституційну роль у системі захисту прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, а також у формуванні конструктивного діалогу між бізнесом і органами публічної влади. Умови воєнного стану істотно актуалізували значення цього інституту як незалежного посередника, що здійснює моніторинг системних проблем бізнес-середовища, реагує на звернення підприємців та сприяє вдосконаленню адміністративних і регуляторних

процедур.

Порівняльний аналіз квартальних звітів Ради бізнес-омбудсмена за 2025 рік дає змогу простежити динаміку кількісних та якісних показників звернень бізнесу, визначити основні проблемні сфери взаємодії підприємців з органами державної влади, а також оцінити ефективність інституційних механізмів захисту прав бізнесу в умовах тривалих кризових викликів. Узагальнення результатів діяльності Ради бізнес-омбудсмена в розрізі кварталів створює аналітичне підґрунтя для виявлення тенденцій змін у регуляторному середовищі, оцінки впливу державної політики на бізнес-клімат та формування обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи публічного управління у сфері підтримки підприємництва.

Динаміка торгівлі України в 2025 році характеризується різноспрямованими трендами: зростанням загального обсягу торгівлі та імпорту на тлі уповільнення темпів зростання експорту й загального посилення торговельного дефіциту. Ці тенденції є результатом поєднання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів – геополітичних викликів, логістичних обмежень через війну, зміни світового попиту та структурної спеціалізації української економіки. Незважаючи на зростання товарообігу, негативне сальдо торгівлі залишається викликом для макроекономічної стабільності, що потребує уваги з боку політики підтримки експорту, диверсифікації товарних потоків та покращення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

2.2. Аналіз ефективності інституційних механізмів діалогу між органами влади та підприємницькими структурами

В умовах воєнного стану в Україні взаємодія між органами публічної влади та підприємницькими структурами набуває особливого значення для забезпечення економічної стабільності, збереження бізнес-середовища та

мобілізації ресурсів для функціонування економіки. У цих умовах особливо актуальними стають інституційні механізми діалогу, які забезпечують обмін інформацією, формування спільних рішень, координацію політик та захист прав суб'єктів господарювання.

Організація ефективного діалогу між владою і бізнесом у воєнний період є складним завданням, оскільки він має враховувати численні ризики, включно з військовою небезпекою, економічною невизначеністю, дефіцитом ресурсів та потребою швидкого ухвалення управлінських рішень. Саме тому необхідно оцінити, як створені інституційні механізми сприяють вирішенню цих викликів, які з них демонструють найбільшу ефективність, а також які проблеми залишаються невирішеними.

Інституційний діалог між владними органами та підприємницькими структурами – це сукупність формалізованих і неформальних процедур, які забезпечують обмін інформацією, визначення спільних пріоритетів, узгодження політик та механізмів прийняття управлінських рішень. Такий діалог передбачає участь представників державних інституцій, бізнес-асоціацій, громадських об'єднань та міжнародних партнерів. Його метою є побудова партнерських відносин, зменшення конфліктів та підвищення ефективності регуляторної діяльності.

В Україні сформовано трирівневу систему інституційного діалогу, яка у 2024–2025 роках пройшла етап суттєвого переформатування.

1. Національний рівень (стратегічний діалог): ключовим інститутом стала Рада з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану при Президентові України (так звана «Рада семи»). Її створення на початку 2024 року стало відповіддю на системний тиск правоохоронців на бізнес. Цей орган виконує роль «арбітра останньої надії», забезпечуючи прямий доступ топ-менеджменту бізнесу до керівництва держави [56].

2. Галузевий рівень (секторальна взаємодія): ефективність демонструють робочі групи при Міністерстві економіки та Міністерстві цифрової трансформації. Зокрема, у 2025 році особлива увага приділяється

діалогу в межах оборонно-промислового комплексу (ОПК).

3. Регіональний рівень (оперативне партнерство): в межах територіальних громад діалог реалізується через ради підприємців при ОВА. Саме на цьому рівні вирішуються найбільш прикладні питання: логістика, доступ до комунальних мереж під час блекаутів та релокація [44].

Першим кейсом «Ради семи» був «Маніфест 42» (https://manifest42.com.ua/) та протидія процесуальним зловживанням. Бізнес скаржився на масові необґрунтовані обшуки, арешти майна та блокування рахунків без оголошення підозр. Рада виступила посередником між бізнес-спільнотою та силовими структурами. Результатом став «мораторій» (рекомендаційний) на проведення процесуальних дій, що можуть зупинити роботу підприємств, якщо це не стосується національної безпеки.

«Маніфест 42 – громадський рух, який об'єднав зусилля авторитетних бізнес-об'єднань України для захисту 42 статті Конституції України: «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності». Головна Ідея Маніфесту – бізнес вимагає зупинити хвилю рейдерства та інших форм тиску на бізнес за участю правоохоронців, суддів, чорних нотаріусів та реєстраторів» [28].

«Маніфест 42 консолідує зусилля громадян, організацій, підприємств, органів державної влади для забезпечення прогресу за трьома напрямками:

- створити інфраструктуру для оперативного реагування органів влади, ЗМІ, громадськості та міжнародної спільноти на загострення проблеми рейдерства й інших форм тиску на бізнес;
- створити інструменти суспільного осуду та персональної відповідальності учасників рейдерських атак та інших форм тиску на бізнес;
- домогтися законодавчого обмеження всіх форм тиску з боку державних силових структур та інших органів влади на бізнес у справах, які

не стосуються національної безпеки.

З метою дослідження ознак злочинів, пов’язаних з порушенням 42 статті Конституції України, Маніфест 42 – веде Реєстр М42 – реєстр осіб, які здійснюють незаконний тиск на бізнес» [28].

Одним із найгостріших запитів бізнесу до «Ради семи» у 2024 році було питання збереження людського капіталу. Стара система бронювання була непрозорою, тривала місяцями і створювала корупційні ризики.

Члени Ради (зокрема представники IT-сектору та великого ритейлу) надали Уряду розрахунки збитків від затягування процедур. Вони лобіювали перехід від паперових списків до автоматичного підтвердження через реєстри. Результатом Ради був запуск послуги бронювання на порталі «Дія». Це приклад того, як Рада трансформувала скарги на «бюрократію» у конкретний цифровий інструмент публічного управління.

Білий бізнес через Раду звернувся з проблемою нерівних умов конкуренції: нелегальні виробники не платять податків, що дозволяє їм демпінгувати ціни. Було ініційовано серію спільних нарад з ДПС, БЕБ та Митницею під контролем Офісу Президента. Рада наполягала на закритті конкретних нелегальних ліній виробництва, що були відомі ринку, але «не помічалися» місцевими силовиками. Відбулась активізація роботи БЕБ щодо нелегальних фабрик у 2024 році та збільшення надходжень від акцизного податку до бюджету.

Під час блокади польського кордону великі експортери через Раду доносили інформацію про критичні залишки сировини та ризики зриву міжнародних контрактів. Рада брала участь у формуванні «треку пріоритетності» для вантажів. Члени Ради комунікували з європейськими бізнес-асоціаціями, щоб створити тиск на політичні кола всередині ЄС. Результатом стало розширення потужностей на Дунайських портах та прискорення переговорів щодо «транспортного безвізу», що базувалося на цифрах збитків, підготовлених аналітиками Ради.

Масове блокування податкових накладних було названо бізнесом

«проблемою №1» у 2024 році. Рада ініціювала аудит критеріїв ризиковості. Члени Ради доводили, що автоматизована система СМКОР часто блокує реальний сектор через формальні помилки. Результатом Ради було внесення змін до Постанови КМУ №1165, що пом'якшили критерії для доброчесних платників податків та спростили процедуру виведення підприємств із категорії «ризикових».

Отже, діяльність «Ради семи» демонструє перехід від *адміністративного тиску* до *колективного консультування*. Головна цінність цієї інституції не в тому, що вона вирішує проблему кожного окремого підприємця, а в тому, що вона конвертує одиничні конфлікти у системні зміни законодавства.

Одним з найважливіших інституційних механізмів діалогу в Україні є Рада бізнес-омбудсмена (РБО), започаткована у 2014 році, є незалежною та рівновіддаленою інституцією, місія якої – захистити законні прав бізнесу перед державою. Рада розглядає скарги підприємців щодо недобросовісної поведінки державних органів та допомагає врегулювати спори на досудовому етапі [44]. Рада бізнес-омбудсмена фінансується Європейським Союзом та з Мультидонорського рахунку стабілізації та сталого розвитку України (МДР), розпорядником якого є ЄБРР. Країнами-донорами МДР є Австрія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Латвія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Словенія, Швеція, Швейцарія, Великобританія, США та Європейський Союз. Головні функції Ради включають розгляд скарг підприємців щодо неправомірного тиску з боку чиновників, виявлення системних бар'єрів у взаємодії бізнесу з державними органами, підготовку рекомендацій щодо вдосконалення регуляторного середовища та моніторинг їх реалізації [44].

Важливими параметрами ефективності діяльності РБО є:

- кількість отриманих та вирішених скарг;
- вплив рекомендацій Ради на регуляторну політику;
- здатність сприяти зміні практик поведінки органів влади.

РБО виступає не лише як арбітр у конкретних спорах, але і як платформа для формування системних рекомендацій державним органам. Його діяльність створює основу для інституційного діалогу, що базується не на прямому адмініструванні, а на аналізі запитів бізнесу та пропозицій до регуляторів.

Ще одним важливим механізмом є форумні та консультаційні формати взаємодії (діалогові майданчики для обговорення конкретних стратегій), що проводяться на національному, регіональному та галузевому рівнях. Метою таких майданчиків є не лише обговорення актуальних економічних викликів і проблем підприємців, а й формування резолюцій та рекомендацій для органів влади щодо вдосконалення політик підтримки бізнесу.

У 2025 році в Україні було презентовано Альянс бізнес-об'єднань мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП) – новий механізм інституційного діалогу, спрямований на посилення впливу підприємницьких організацій на політико-економічне планування та економічну політику держави. Альянс об'єднує десятки бізнес-асоціацій та надає можливість координувати позиції щодо ключових проблем, з якими стикаються підприємці у воєнний час [53; 4].

Цей формат забезпечує більш системний підхід до збору бізнес-запитів та формування комплексних рекомендацій для державних органів, що підвищує якість експертної участі підприємців у формуванні економічних рішень.

Наприклад, у 2025 році в межах швейцарсько-українського проекту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні» за підтримки ПРООН і Міністерства економіки України відбувся Форум «Діалог влади з бізнесом. У форумі брали участь представники Кабміну, Міністерства економіки, бізнес-асоціацій, малий і середній бізнес, а також міжнародні партнери. «Метою заходу, на якому зібралися підприємці, уряд та міжнародні партнери, було обговорення викликів, результатів й нових можливостей для розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні.

Зокрема, обговорили й перші результати Стратегії розвитку та цифрової

трансформації мікро-, малих та середніх підприємств, підтримку прифронтових територій та механізми стимулювання експорту» [4].

У межах цих форумів створюються публічно-приватні платформи для консультацій, де представники бізнесу мають можливість безпосередньо висловлювати свої пропозиції до проєктів нормативно-правових актів, податкових ініціатив чи програм підтримки. Такий формат сприяє більшій прозорості та передбачуваності державної політики.

Таким чином, аналіз ефективності інституційних механізмів діалогу між публічною владою та підприємницькими структурами здійснюється на основі таких критеріїв:

– рівень залучення бізнесу до процесу прийняття рішень;

– якість зворотного зв’язку між органами влади і підприємцями;

– вплив рекомендацій на державну політику;

– швидкість та адаптивність реагування на проблеми бізнесу у воєнних умовах.

Інституційний діалог здійснюється системно та дозволяє не лише вирішувати індивідуальні спори, а й формувати системні рекомендації для вдосконалення регуляторних механізмів. Так, значна частина рекомендацій Ради знаходить відгук у змінах практики діяльності державних органів, що свідчить про позитивний вплив інституційного діалогу на регуляторне середовище.

Форуми «Діалог влади з бізнесом» сприяють забезпеченню відкритої комунікації між владою і бізнес-спільнотою, дозволяючи формувати спільні підходи до вирішення актуальних проблем, зокрема щодо податкової політики, доступу до фінансування та ринку праці.

Запроваджений Альянс бізнес-об’єднань відкриває нові можливості для узгодженої позиції підприємців на рівні формування державних програм і бюджетних пріоритетів, що сприяє підвищенню ефективності діалогу на стратегічному рівні.

Створено Національну платформу малого та середнього бізнесу (МСБ)

– провідну недержавну мережу бізнес-об'єднань та організацій, для захисту інтересів малого та середнього підприємництва та налагодження конструктивного діалогу між бізнесом і державою. На відміну від державних форумів, це ініціатива «знизу», що консолідує сотні асоціацій по всій Україні.

«Національна платформа МСБ – спільнота бізнес-об’єднань МСБ, що надихає, споряджає та мобілізує на дії, що покращують бізнес-середовище в Україні, що забезпечує ефективну взаємодію спільноти МСБ, громадянського суспільства, уряду, парламенту, інших стейкхолдерів для вдосконалення державної політики у сфері розвитку підприємництва задля створення максимально сприятливого для розвитку МСБ бізнес-середовища, в якому малі та середні підприємства процвітають та відіграють ключову економічну й соціальну роль у сталому розвиткові України.

Місія: створення в Україні найкращого бізнес-клімату – через консолідацію спільноти МСБ, пропонування та адвокатування ключових реформ публічної політики відповідно до потреб та законних інтересів МСБ.

Мета: стати провідним захисником економічної свободи, голосом українського МСБ і рівноправним партнером у діалозі з державою» [11].

Платформа діє як «парасолькова» організація, що об’єднує регіональні та галузеві бізнес-спільноти. Її діяльність зосереджена на трьох напрямках:

1. Адвокація та лобіювання: формування «Національної програми МСБ» – переліку пріоритетних реформ (податкова лібералізація, спрощення регуляцій), які просуваються на рівні Уряду та Верховної Ради.

2. Державно-приватний діалог: платформа є офіційним партнером Міністерства економіки та інших відомств у проведенні консультацій щодо законопроєктів.

3. Інформаційно-аналітичний центр: надання бізнесу доступу до бази знань, тендерів, грантових програм та аналітики ринку.

Платформа не є класичною жорсткою структурою, а працює як жива мережа (network): понад 80 бізнес-асоціацій та торгово-промислових палат; експертні групи (наприклад, CASE Україна), що готують обґрунтування для

реформ. У 2024–2025 роках Платформа стала співзасновником розширеної коаліції, що об'єднала 96 асоціацій, представляючи голоси понад 66 000 ФОПів.

Платформа використовує різні формати для впливу на державну політику:

– публічні обговорення: організація круглих столів та секторальних зустрічей з регуляторами;

– регіональні тури: проведення стратегічних сесій у різних областях України для збору скарг та пропозицій від місцевих підприємців;

– електронна платформа: вебпортал https://platforma-msb.org/about-us/, що слугує єдиним вікном для комунікації МСБ.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови Платформа фокусується на:

– збереженні спрощеної системи оподаткування;

– сприянні релокації бізнесу та доступі до пільгового кредитування (програма «5-7-9%»);

– впровадженні принципів демократичного врядування у відносинах між податковими органами та підприємцями.

Отже, Платформа часто виступає «критичним другом» влади, підтримуючи європейські реформи, але водночас жорстко виступаючи проти посилення фіскального тиску на малий бізнес.

Незважаючи на позитивні досягнення, аналіз виявляє низку проблем, що впливають на ефективність інституційних механізмів:

– недостатня імплементація результатів діалогу у реальному регуляторному полі, що частково зумовлено складністю процедур ухвалення нормативних актів та бюрократичними обмеженнями;

– неоднорідність участі бізнес-структур у процесах діалогу, зокрема не всі підприємці мають рівний доступ до форумних та консультаційних платформ, що знижує інклюзивність процесу;

– вплив воєнного стану на адміністративні ресурси органів влади може

обмежувати їхню спроможність оперативно реагувати на отримані пропозиції бізнесу.

Таким чином, аналіз ефективності інституційних механізмів діалогу між органами влади та підприємницькими структурами в умовах воєнного стану в Україні свідчить про те, що запроваджені механізми – зокрема діяльність Ради з питань підтримки підприємництва, проведення форумів «Діалог влади з бізнесом» та створення Альянсу бізнес-об'єднань – мають значний потенціал для посилення комунікації між сторонами. Ці механізми сприяють системному аналізу бар'єрів, формуванню узгоджених рекомендацій та підвищенню прозорості державної політики.

Водночас існують виклики, пов'язані з частковою імплементацією результатів діалогу, нерівним доступом до процесів консультацій та необхідністю подальшої інституційної підтримки для забезпечення сталості діалогу. Подолання цих проблем вимагатиме не лише вдосконалення процедур взаємодії, але й посилення інтеграції підприємницьких голосів у процес формування державних рішень на всіх рівнях.

2.3. Дослідження впливу цифрових платформ та інструментів e-Government на якість взаємодії зі стейкхолдерами

У сучасних умовах трансформацій публічного управління цифрові технології та інструменти e-Government стають ключовими чинниками підвищення якості взаємодії між органами влади та стейкхолдерами (громадянами, бізнесом, громадськими організаціями). Особливо це актуально в умовах воєнного стану в Україні, де традиційні канали комунікації та адміністрування виявилися недостатньо адаптивними до викликів часу. Цифрові платформи мають потенціал забезпечувати доступність, прозорість, оперативність та безпеку надання послуг, створюючи нові можливості для

залучення стейкхолдерів до процесів ухвалення рішень та реалізації публічних політик. Суттєве значення e-Government в умовах війни полягає також у збереженні безперервності державних послуг та підтримці соціальної стабільності.

Стратегічна важливість оцінювання впливу цифрових платформ зумовлює необхідність комплексного аналізу їх впливу на якість взаємодії між владою та широким колом стейкхолдерів в Україні.

Цифрове врядування (e-Government) – це інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність органів публічного управління з метою підвищення прозорості, ефективності та якості надання публічних послуг. Воно передбачає використання цифрових платформ для електронної взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими стейкхолдерами, електронних адміністративних процедур, відкритих даних, систем ідентифікації та кібербезпеки. У контексті публічного управління цифрові продукти – це не лише технічні інструменти, але й механізми діалогу та співпраці між владою і суспільством [45].

Українські науковці підкреслюють, що цифрова трансформація в публічній сфері не лише автоматизує процеси, а й створює передумови для інноваційної взаємодії між органами влади та різними групами стейкхолдерів за допомогою електронних сервісів, інтерактивних порталів та єдиних інформаційних платформ.

Цифрове врядування в Україні розвивалося поступово: від інформатизації та електронного урядування до сучасного цифрового врядування, яке охоплює широкий спектр сервісів та інструментів взаємодії. Українські дослідники окреслюють три етапи розвитку цифрового управління: інформатизація, електронне урядування та цифрове врядування, кожен з яких визначав певні технологічні можливості та рівні взаємодії між державою та стейкхолдерами. [48]. Цифрова трансформація публічного управління в Україні перетворилася з елементу модернізації на критичну технологію забезпечення життєздатності держави.

Одним із ключових ефектів цифрових платформ є підвищення прозорості публічного управління та доступності державних послуг. Електронні сервіси дозволяють зменшити інформаційну асиметрію між владою та громадянами, що сприяє більшій довірі та участі стейкхолдерів у публічних процесах. Умови воєнного стану лише посилили потребу в таких сервісах, оскільки традиційні канали обслуговування могли бути недоступними або обмеженими [59].

Електронний доступ до адміністративних процедур, відкриті дані та автоматизовані сервіси створюють середовище, у якому стейкхолдери можуть оперативно отримувати інформацію, подавати запити та відстежувати стан їх розгляду без фізичних контактів. Це суттєво підвищує якість взаємодії з владою в кризових умовах, забезпечуючи безперервність надання послуг.

З появою мобільних додатків та інтегрованих порталів цифровий сервіс став доступним для мільйонів громадян та підприємців, що сприяло автоматизації послуг та скороченню адміністративних бар'єрів.

Центральним елементом цифрової взаємодії зі стейкхолдерами стала екосистема «Дія», що станом на 2024–2025 роки еволюціонувала у повноцінну сервісну платформу B2G:

– статистичні дані свідчать, що понад 90% нових суб'єктів господарювання реєструються онлайн. Автоматичне відкриття ФОП без участі реєстратора нівелює суб'єктивний фактор та корупційні ризики, підвищуючи рівень довіри бізнесу до державних інституцій [48];

– запровадження комплексної послуги «е-Підприємець» (за принципом «єМалятко») дозволило бізнесу отримувати до 10 державних послуг за однією заявою. Це приклад реалізації моделі «безшовного врядування», де стейкхолдер не взаємодіє з окремими міністерствами, а отримує результат через єдину точку входу.

Воєнний стан актуалізував потребу у швидких цифрових рішеннях для критичних питань – мобілізації кадрів та отримання дозволів:

– запуск сервісу електронного бронювання на порталі «Дія» у 2024 році

став революційним кроком. Якщо раніше процедура тривала від 30 до 60 днів, то цифровий інструмент скоротив її до 1 години;

– цифровізація декларацій (е-Дозвіл) про провадження господарської діяльності дозволила бізнесу легалізувати роботу в нових регіонах (після релокації) протягом лічених хвилин, що забезпечило гнучкість ринку та швидке відновлення ланцюгів доданої вартості.

Якість та якість взаємодії зі стейкхолдерами оцінюється за критеріями прозорості, інклюзивності та оперативності:

– прозорість (transparency): використання систем Prozorro та Prozorro.Продажі навіть у воєнний час (із врахуванням вимог безпеки) забезпечило бізнесу доступ до державних закупівель.; цифрова прозорість є головним антикорупційним запобіжником, що стимулює конкуренцію навіть в умовах дефіциту ресурсів [59];

– інклюзивність (inclusivity): платформа «Дія.Бізнес» надає безоплатні консультації та аналітику для МСБ, що створює рівні умови для стейкхолдерів незалежно від їх розміру чи географічного розташування [33];

– зворотний зв’язок (feedback loop): цифрові опитування бізнесу через «Дію» (наприклад, щодо потреб у відновленні чи бар’єрів на кордоні) дозволяють уряду формувати політику на основі реальних даних (Data-driven policy) [60].

Цифрові платформи значно скорочують час обробки запитів, документації та взаємодії між суб’єктами публічного управління і стейкхолдерами. Наприклад, впровадження електронних адміністративних послуг дозволяє обійти традиційні бюрократичні затримки, що особливо важливо в умовах воєнного стану за участі бізнесу, громадян та громадських організацій. Це підтверджується і дослідженням щодо цифрових технологій у фінансовій сфері, де інтеграція ІКТ сприяє прискоренню процесів адміністрування та підвищенню прозорості їх взаємодії з платниками та бізнесом [36].

Серед значущих наслідків впровадження цифрових платформ – це

розширення можливостей участі стейкхолдерів у формуванні державної політики. Електронна взаємодія дозволяє громадянам та бізнесу подавати пропозиції, брати участь у консультаціях, опитуваннях та електронних петиціях, що підсилює демократичні механізми управління [33].

Крім того, цифрові платформи можуть бути інструментом для зворотного зв'язку, де голос кожного стейкхолдера може бути почутий і врахований у процесі прийняття управлінських рішень. Це важливо в умовах невизначеності воєнних умов, оскільки дозволяє здійснювати гнучке реагування на потреби суспільства.

Незважаючи на успіхи, існують критичні виклики:

1. Кібербезпека: постійні атаки на державні реєстри з боку агресора створюють ризики для конфіденційності даних бізнесу.

2. Цифрова нерівність: у прифронтових зонах через проблеми зі зв'язком та електроенергією доступ до цифрових платформ залишається обмеженим.

3. Неузгодженість реєстрів: відсутність повної інтеграції між реєстрами Податкової, Митниці та Міністерства оборони іноді призводить до помилок в автоматичних сервісах (наприклад, несинхронізація даних у системі «Оберіг») [33].

Одним із основних викликів для e-Government є нерівний доступ до цифрових сервісів, особливо у віддалених територіях або серед вразливих груп населення, що обмежує повсюдне впровадження цифрових інструментів та якість взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки частина користувачів не може скористатися повним спектром цифрових можливостей [45].

Недостатній рівень цифрової компетентності серед певної частини громадян, бізнес-представників чи працівників влади може стримувати потенціал повної цифровізації взаємодії. Навіть при наявності платформ їх ефективність залежить від здатності користувачів опанувати та ефективно використовувати ці інструменти [48].

Також зазначається, що фрагментарність нормативно-правового регулювання цифрового врядування і відсутність єдиних стандартів

використання цифрових платформ можуть призводити до неефективного використання ресурсів і уповільнення цифрової трансформації [36].

В умовах воєнного стану питання кібербезпеки та захисту персональних даних стейкхолдерів стає надзвичайно актуальним, оскільки підвищення кількості цифрових взаємодій підсилює ризики несанкціонованого доступу та атак.

У 2025 році вектором розвитку є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у системи e-Government. Це дозволить персоналізувати державні послуги для бізнесу, прогнозувати потреби ринку праці та автоматизувати перевірки без залучення інспекторів. **Р**озвиток українського GovTech-сектору може стати однією з основних статей експорту технологічних рішень у поствоєнний період [33].

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що впровадження цифрових платформ докорінно змінило якість взаємодії між публічною владою та бізнес-стейкхолдерами. В умовах воєнного стану цифрові інструменти стали: головним каналом мінімізації бюрократії та корупції; механізмом швидкої адаптації бізнесу до змін законодавства та ризиків (е-бронювання, релокація); базою для прийняття рішень на основі даних, що підвищує ефективність державного регулювання.

Дослідження впливу цифрових платформ та інструментів e-Government на якість взаємодії зі стейкхолдерами в умовах воєнного стану в Україні демонструє, що цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості, доступності та оперативності взаємодії між владою і стейкхолдерами. Цифрові сервіси значно розширюють можливості залучення громадян і бізнесу до публічних процесів, зменшують адміністративні бар’єри та сприяють більш ефективному реагуванню на потреби суспільства в умовах кризи.

Водночас низка викликів вимагає подальших стратегічних рішень: рівний доступ до цифрової інфраструктури для всіх категорій населення, підвищення цифрової грамотності та вдосконалення нормативної бази для забезпечення безпеки та сталості цифрового врядування. Подальші

дослідження повинні зосереджуватися на оцінці ефективності конкретних інструментів e-Government, вимірюванні рівня задоволеності стейкхолдерів та інтеграції новітніх цифрових технологій (наприклад, штучного інтелекту) до систем електронного урядування.

Перспективним напрямом є подальша інтеграція всіх державних реєстрів у єдину екосистему та посилення кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури.

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу

Взаємодія суб'єктів публічного управління та бізнесу є ключовим інструментом формування сприятливого управлінського, економічного та соціального середовища в державі. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, коли звичайні механізми співпраці стають недостатньо ефективними через зовнішні загрози, економічні шоки та зміну пріоритетів державної політики. В таких умовах необхідна не лише адаптація існуючих інструментів взаємодії, а й розробка нових практичних рекомендацій, що забезпечують ефективне партнерство, підвищення інвестиційної привабливості, зниження адміністративних бар'єрів та посилення комунікації між владою і бізнесом.

Формування рекомендацій щодо удосконалення взаємодії влади та бізнесу в умовах воєнного стану вимагає відмови від реактивного підходу на користь проактивної стратегії стійкості. Основна мета таких рекомендацій – створення інституційного середовища, де публічне управління не створює бар'єрів, а виконує функцію каталізатора економічного відновлення.

Наукові дослідження підкреслюють важливість механізмів державного управління, які спрямовані на створення умов для сталого розвитку, побудови

довіри та сприяння бізнес-ініціативам, з урахуванням специфіки воєнного стану та кризових явищ у суспільно-економічному житті

Однією з ключових рекомендацій є гармонізація нормативно-правового регулювання взаємодії публічної влади та бізнесу з метою усунення дублювання та неузгодженості правових норм, що стримують підприємницьку активність. Складні та суперечливі норми створюють додаткові ризики та підвищують адміністративний тиск на підприємства, зокрема в умовах воєнного стану. Це важливо також для реалізації програм державно-приватного партнерства (ДПП), яке, за оцінками дослідників, виступає ключовим механізмом взаємодії між державою і бізнесом в Україні та інших країнах світу [19**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Пропонуємо конкретні заходи щодо гармонізації:

– створення єдиного координаційного центру для перегляду нормативно-правових актів, що регулюють бізнес-середовище;

– впровадження процедур нормативної гільйотини з урахуванням воєнних викликів;

– розробка адаптивних механізмів тимчасового застосування норм у кризових умовах (наприклад, щодо продовження строків адміністративних процедур, ліцензій, дозволів тощо).

Практичний досвід та наукові напрацювання свідчать, що державно-приватне партнерство має потенціал для залучення інвестицій у стратегічні проєкти, відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць [20]. Однак для цього необхідно удосконалити нормативну базу, що регулює ДПП, шляхом:

– деталізації процедур відбору проєктів;

– визначення стандартів прозорості та підзвітності;

– створення стимулів для бізнес-учасників (податкові стимули; державні гарантії; страхування ризиків).

Для відбудови зруйнованої інфраструктури стандартні моделі ДПП є неефективними через воєнні ризики. Тому держава має розширити співпрацю

з MIGA та DFC, створивши національний фонд страхування інвестицій для проєктів ДПП. Пропонуємо використовувати модель «змішаного фінансування» (blended finance), де державні кошти покривають перші збитки, знижуючи ризики для приватного партнера [21].

Пріоритетним напрямом рекомендацій є стимулювання спільних підприємств у сфері ОПК, де приватний сектор надає технології та менеджмент, а держава – виробничі потужності та гарантоване замовлення.

Ефективна взаємодія між владою та бізнесом передбачає активне функціонування дорадчих органів на національному, регіональному та місцевому рівнях, де бізнес-асоціації, громадські організації та експертні групи могли б системно представляти свої інтереси. Це сприятиме:

- врахуванню потреб бізнесу при формуванні регуляторної політики;
- оперативному вирішенню проблем, що виникають у взаємодії з державними структурами;
- підвищенню довіри бізнес-спільноти до органів влади.

Контекст воєнного стану вимагає посилення ролі таких інститутів, зокрема проведення регулярних консультацій, електронних платформ для діалогу, робочих груп щодо пріоритетних питань [20].

Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу є важливою умовою підвищення ефективності адміністративної діяльності. Використання електронних сервісів, відкритих платформ для обговорення проєктів нормативно-правових актів, автоматизації процедури отримання посвідчень та дозволів сприяє:

- доступності послуг;
- прозорості управлінських рішень;
- зменшенню корупційних ризиків;
- підвищенню оперативності виконання відповідних процедур.

Серед пріоритетів – розвиток систем відкритих даних, автоматизація адміністративних процесів, впровадження цифрових сервісів для бізнесу у сфері звітності, взаємодії та правового консультування [60].

Цифровізація має перейти від надання довідок до автоматизації складних управлінських циклів. Рекомендуємо завершити інтеграцію бази ДПС, Митниці та Реєстру судових рішень. Це дозволить впровадити «індивідуальний рейтинг доброчесності бізнесу», що автоматично знижуватиме частоту перевірок для сумлінних платників.

Впровадження алгоритмів штучного інтелекту для аналізу запитів бізнесу та автоматичного підбору грантових програм підтримки (наприклад, через «Дія.Бізнес»), що дозволить перейти до концепції «предиктивного управління» [33].

Ефективність комунікації між владою та бізнесом значною мірою залежить від доступності та якості зворотного зв’язку. Практичні кроки мають включати:

- системи електронних петицій та консультацій;
- інтерактивні платформи для подання пропозицій до законопроєктів;
- регулярні опитування представників бізнес-спільноти щодо ефективності регуляторних заходів.

Це дозволить отримувати оперативні дані про потреби бізнесу, коригувати політики відповідно до реальних умов та тенденцій, а також підвищувати рівень довіри та прозорості управлінського процесу.

Основний тягар взаємодії з МСБ лягає на територіальні громади. Громадам рекомендується: створювати коворкінги та індустріальні парки «під ключ» для релокованого бізнесу; податкові надходження до місцевих бюджетів мають бути прямо корельовані з інвестиціями в інфраструктуру підтримки бізнесу [59]; запроваджувати обов’язкові електронні консультації з місцевим бізнесом перед прийняттям рішень про зміну ставок місцевих податків чи зонування територій.

Для підприємців важливим є доступ до зрозумілої та актуальної інформації щодо змін норм, процедур, можливостей державної підтримки тощо. Рекомендуємо:

- створити єдині інформаційні портали для бізнесу;

– активно використовувати регіональні медіа для поширення практичних рекомендацій;

– забезпечити двосторонній обмін інформацією між владою та бізнесом за допомогою вебінарів, консультацій, круглого столу, тематичних платформ.

Воєнний стан негативно вплинув на діяльність малого та середнього бізнесу, що потребує цільових програм підтримки, зокрема:

– грантові програми підтримки інновацій та відновлення бізнес-потенціалу;

– пільгові кредити та податкові стимули;

– консультаційні та менторські програми щодо адаптації бізнес-моделей.

Ці заходи мають бути розроблені з урахуванням особливостей воєнного стану та підтримувати інновації, диверсифікацію виробництва і ринків [59].

Значну роль можуть відігравати місцеві органи влади, що здатні швидше і гнучкіше реагувати на потреби підприємців у своїх регіонах. Рекомендуємо:

– створювати регіональні онлайн-офіси підтримки бізнесу;

– проводити місцеві форуми діалогу влади і підприємців;

– впроваджувати регіональні стимули для бізнес-ініціатив.

Удосконалення взаємодії між владою та бізнесом неможливе без ефективної боротьби з корупцією, що включає:

– підвищення прозорості закупівель та державних замовлень;

– відкриті дані про рішення регуляторних органів та їх обґрунтування;

– незалежний моніторинг регуляторної політики.

Створення антикорупційних комісій та інтеграція їх результатів у процес діалогу сприятимуть підвищенню рівня довіри бізнес-спільноти [59].

Таким чином, удосконалення взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу в умовах воєнного стану в Україні потребує комплексного підходу, що включає нормативно-правове, інституційне, організаційне, комунікаційне та антикорупційне спрямування.

Запропоновані заходи дозволять перетворити систему взаємодії

суб’єктів публічного управління та бізнесу на стійку екосистему, де основними векторами вдосконалення є:

1. Інституційний: посилення ролі незалежних арбітрів (РБО).

2. Технологічний: перехід до Data-driven рішень.

3. Фінансовий: страхування ризиків як основа інвестиційної привабливості.

4. Комунікаційний: зміна ролі чиновника з «контролера» на «сервіс-менеджера».

Реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише виживанню економіки в умовах війни, а й швидкій адаптації до стандартів Європейського Союзу в межах підготовки до членства.

Практичні рекомендації, викладені у цьому дослідженні, спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та партнерства між владою та підприємницькими структурами, що є важливою передумовою для економічної стабільності та сталого розвитку держави. Застосування запропонованих заходів забезпечить створення умов для більшої довіри, зменшення бар’єрів у бізнес-середовищі, підвищення участі стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень, а також сприятиме розвитку економічного потенціалу навіть у складних умовах воєнного стану.

Висновки до другого розділу

На основі проведеного аналізу аналітико-дослідницьких вимірів взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу в умовах воєнного стану, сформульовано такі узагальнюючі висновки до другого розділу:

1. Оцінка сучасного стану підприємницького сектору підтвердила феномен «мобілізаційної стійкості» українського бізнесу. Попри значні руйнування активів та логістичних ланцюгів, динаміка відновлення операційної діяльності свідчить про високу адаптивність приватного сектору. Визначено, що ключовим фактором виживання підприємств стала зміна

стратегічних пріоритетів у бік енергонезалежності, цифрової трансформації та поглибленої інтеграції в ринки Європейського Союзу, що вимагає від публічного управління гнучких інструментів регулювання.

2. Аналіз діяльності консультативно-дорадчих органів (зокрема Ради з питань підтримки підприємництва при Президентові України) та Ради бізнес-омбудсмена засвідчив перехід від формальних процедур до моделі «кризового партнерства». Інституціоналізація нових майданчиків дозволила оперативно вирішувати питання податкового адміністрування та правоохоронного тиску, проте сталість цієї взаємодії все ще потребує закріплення на законодавчому рівні для уникнення персоналізації управлінських рішень.

3. Дослідження впливу e-Government довело, що цифрові платформи (насамперед екосистема «Дія.Бізнес») стали найбільш ефективним каналом зв'язку між владою та бізнесом. Впровадження сервісів автоматичного бронювання, реєстрації та отримання дозвільних документів за декларативним принципом дозволило суттєво знизити корупційні ризики та трансакційні витрати бізнесу, що є критично важливим в умовах обмеженого часового та фінансового ресурсу.

4. Обґрунтовано, що подальший розвиток взаємодії має ґрунтуватися на переході від точкової допомоги до системних інституційних гарантій. Практичні рекомендації зосереджені на запровадженні механізмів страхування воєнних ризиків, модернізації податкового адміністрування (перехід до Data-driven рішень) та зміні функціональної ролі державного службовця – від контролера до «сервіс-менеджера».

Отже, результати другого розділу підкреслюють, що успішна повоєнна відбудова України безпосередньо залежить від здатності публічного управління забезпечити прозорість, передбачуваність та цифрову безшовність взаємодії з бізнес-структурами як головними стейкхолдерами економічного відродження.

ВИСНОВКИ

У межах першого розділу здійснено комплексний аналіз теоретичних, методологічних та організаційно-правових засад взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність, структуру та особливості функціонування цієї взаємодії в умовах трансформаційних процесів і воєнного стану в Україні.

У результаті дослідження понятійно-категоріального апарату встановлено, що взаємодія «публічна влада – бізнес» є багаторівневим і динамічним процесом, який поєднує правові, організаційні, економічні та комунікаційні складові. Вона реалізується через систему формалізованих і неформалізованих зв’язків, спрямованих на досягнення балансу публічних і приватних інтересів, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності державного управління. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану ця взаємодія набуває ознак кризового управління, що вимагає підвищеної гнучкості, оперативності та правової визначеності управлінських рішень.

Аналіз теоретичних моделей і світового досвіду партнерства держави та приватного сектору засвідчив, що найбільш ефективними є моделі, засновані на принципах партнерства, взаємної відповідальності, прозорості та довіри. Водночас адаптація таких моделей до українських реалій потребує врахування особливостей національної правової системи, рівня інституційної спроможності органів влади, а також специфіки воєнних викликів. Доведено, що державно-приватне партнерство, консультативно-дорадчі механізми та спільні інституційні платформи можуть виступати ефективними інструментами залучення бізнесу до реалізації публічних завдань, зокрема у сферах відновлення інфраструктури, енергетичної безпеки та економічної стабілізації.

Особливу увагу у розділі приділено аналізу організаційно-правових

механізмів та інструментів комунікації в системі «публічна влада – бізнес». Встановлено, що в умовах воєнного стану відбувається переорієнтація таких механізмів у бік дерегуляції, цифровізації управлінських процесів, спрощення адміністративних процедур та активізації інформаційної взаємодії. Цифрові платформи, електронні сервіси, кризові комунікаційні канали та інституційні форми діалогу відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів і підвищенні рівня довіри між владою та підприємницьким середовищем.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування значення судового захисту прав бізнесу як невід'ємного елементу організаційно-правового механізму взаємодії в умовах війни. Визначено, що ефективне функціонування адміністративного та господарського судочинства, зокрема в межах застосування норм Кодексу адміністративного судочинства України, забезпечує захист суб'єктів господарювання від неправомірних рішень, дій або бездіяльності органів публічної влади. Судова практика в умовах воєнного стану не лише виконує компенсаторну функцію, але й формує правові орієнтири для подальшого вдосконалення державної політики у сфері взаємодії з бізнесом.

Узагальнюючи результати розділу, слід зазначити, що організаційно-правовий механізм взаємодії «влада – бізнес» в Україні у 2022–2025 роках зазнав суттєвих трансформацій, зумовлених воєнними викликами. Ці зміни мають як адаптивний, так і системний характер, створюючи підґрунтя для формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на партнерство, стійкість та спільну відповідальність за відновлення і розвиток держави. Отримані теоретичні висновки слугують методологічною основою для подальшого аналізу практичних аспектів реалізації взаємодії між публічною владою та бізнесом у наступних розділах дослідження.

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз сучасного стану, динаміки та ефективності взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, а також визначено ключові напрями

її подальшого вдосконалення. Отримані результати дозволяють сформувати цілісне уявлення про трансформацію управлінських, інституційних та комунікаційних механізмів у кризових умовах та їхній вплив на розвиток бізнес-середовища.

У процесі дослідження сучасного стану та динаміки розвитку бізнес-середовища встановлено, що воєнний стан істотно змінив умови функціонування підприємницьких структур, зумовивши зростання регуляторних ризиків, логістичних обмежень, фінансових втрат та кадрових проблем. Водночас держава, реагуючи на виклики війни, запровадила низку адаптивних управлінських рішень, спрямованих на підтримку бізнесу, збереження економічної активності та забезпечення відносної стабільності господарських процесів, що свідчить про поступовий перехід від адміністративно-контрольної моделі до більш гнучкої, партнерської моделі взаємодії влади і бізнесу.

Аналіз ефективності інституційних механізмів діалогу між органами влади та підприємницькими структурами показав, що в умовах воєнного стану особливого значення набули такі інститути, як Рада бізнес-омбудсмена, бізнес-асоціації, консультативно-дорадчі органи при органах виконавчої влади, а також механізми державно-приватного партнерства. Їх діяльність сприяє захисту прав бізнесу, зниженню конфліктності у відносинах з державними органами та формуванню каналів зворотного зв’язку. Разом із тим виявлено низку проблем, зокрема фрагментарність інституційної взаємодії, обмежений вплив рекомендацій дорадчих органів на управлінські рішення та нерівномірність доступу бізнесу до діалогових майданчиків на регіональному рівні.

Особливу увагу у розділі приділено дослідженню впливу цифрових платформ та інструментів e-Government на якість взаємодії зі стейкхолдерами. Доведено, що цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану стала одним із ключових чинників забезпечення безперервності адміністративних процесів, підвищення прозорості та оперативності

комунікації між владою і бізнесом. Запровадження електронних сервісів, інтегрованих платформ та відкритих даних сприяло зменшенню адміністративних бар'єрів і корупційних ризиків, а також розширенню можливостей участі бізнесу у формуванні та реалізації державної політики. Водночас встановлено, що ефективність цифрових інструментів стримується проблемами цифрової нерівності, недостатнього рівня цифрової грамотності та потребою подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрового врядування.

Узагальнення результатів аналізу стало підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, який передбачає одночасне вдосконалення нормативно-правової бази, інституційних механізмів, організаційних процедур, цифрових інструментів та комунікаційних каналів. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню довіри між владою та бізнесом, посиленню партнерських відносин, формуванню сприятливого бізнес-клімату та забезпеченню економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Таким чином, результати другого розділу підтверджують, що ефективна взаємодія публічної влади та бізнесу є не лише важливою умовою стабілізації економіки в кризових умовах, але й стратегічним ресурсом довгострокового соціально-економічного розвитку України. Отримані висновки створюють науково-практичне підґрунтя для подальших досліджень і можуть бути використані при розробленні державних та регіональних програм підтримки підприємництва й удосконалення системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Доступні кредити 5-7-9%»: Уряд перерахував 1,9 млрд грн для компенсації відсотків за програмою. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=72b87b21-a758-472c-8194-1911c8f8142a&title=DostupniKrediti5-7-9

2. 29-те Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД). URL:https://www.slideshare.net/slideshow/29-2024/272934692

3. Адаптація бізнесу до війни: дослідження. Дніпропетровське інвестиційне агентство (DIA). URL:https://dia.dp.gov.ua/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovax-vijni-rezultati-opituvannya-u-veresni/?utm_source=chatgpt.com

4. Альянс БО / BMO Alliance. Інституціоналізація публічно-приватного діалогу у сфері політики МСП в Україні. URL: https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2025/12/Prezentatsiya-Alyansu-BO_04-12-2025.pdf

5. Андрощук І. О., Музиченко А. С., Крамар Б. Б. Особливості бізнес-комунікації в публічній діяльності: концептуальний огляд. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. (3(113), 65–72. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-65-72

6. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Оцінка механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. No 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1665

7. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: Навчальний посібник [у 2 ч.]. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К.: ВПЦ АМУ, 2010. С. 71- 73.

8. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_339_65718413.pdf

9. Бєломєстнов О.Ю. ,Механізм реалізації права на судовий захист у господарських відносинах. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.28

10. Біла-Тіунова Л.Р та Фролова Є.І. Юридичний науковий електронний журнал. № 3. 2022. С. 145-147.

11. Бугайчук К.Л. Співвідношення публічного адміністрування з іншими управлінськими категоріями. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* 2017. Вип. 79(4). С. 154–165.

12. Вінник О.М. Господарське право: курс лекцій (загальна частина). Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 240 с. URL: https://jurkniga.ua/contents/gospodarske-pravo-kurs-lekciy-(zagalna-chastina).pdf?srsltid=AfmBOorhdIioS1YB6OpltVHwwyvEwGcXIzB9h5HZ8Clp8lVOaSIBFeOX

13. Гавкалова Н. Л. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465-470. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_69..

14. Гавкалова Н. Л. Публічне управління: методологічний аспект. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 16–18.

15. Грицяк І. А. Врядування на регіональному рівні в умовах європейської інтеграції. *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 144-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2012_6_24..

16. ЄДозвіл: для бізнесу стала доступна перша послуга. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=473d26aa-86ea-4353-93b2-e6f4b8c63a27&title=Dozvil-PershaPosluga

17. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

18. Закон України «Про управління об’єктами державної власності». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 46, ст.456. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text

19. Закону України «Про державно-приватне партнерство». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст.524. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text

20. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 4. С. 62-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2010_4_8.

21. Захаріна О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13682/1/DUUtaR_2018_2.pdf

22. Звіт про результати діяльності Державної служби статистики України за 2024 рік. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/zvit/2024/zv_rez24.pdf

23. Зроблено в Україні: Розширюємо можливості українського бізнесу. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini

24. Карпенко О.В., Федірко Н.В. Цифрова трансформація vs оптимізація: інноваційні можливості для держави та бізнесу в процесі здійснення публічних закупівель. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 48/2022. С.39-58. URL: DOI10.33111/EE.2022.48.KarpenkoO_FedirkoN

25. Квартальні звіти Ради бізнес-омбудсмена за 2025 рік (I, II, III кв.). Офіційний сайт РБО. URL: https://boi.org.ua/reports-categories/kvartal-reports/

26. Кіндрат О. О. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття державно-приватного партнерства. *Review of transport economics and management*, 2025. 12(28), 55–61. URL: https://doi.org/10.15802/rtem2024/326772.

27. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Публічне управління*, 2018. № 1. С. 5–10.

28. МАНІФЕСТ 42. URL: https://manifest42.com.ua/pro-nas/

29. Мельник Р.С. Категорія "публічне управління" у новій інтерпретації. *Право і суспільство*. 2012. № 6. С. 95–98.

30. Меморандум про партнерство та співробітництво між Державною податковою службою України та Радою бізнес-омбудсмена. URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001912-19#Text

31. Михайленко В., Алексеєвська Г. Можливість та перспективи використання транснаціональних компаративних індексних систем для аналізу бізнес-середовища України в період війни. Економіка та суспільство, 2024. (61). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-51

32. Михайловська О. В. Наукові підходи до розуміння сутності поняття «взаємодія» в системі «влада-громадськість». *Публічне управління та адміністрування* . No 2. 2021. С. 71–75. DOI: https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-13

33. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації. URL: https://thedigital.gov.ua/news/uryad-skhvaliv-strategiyu-tsifrovoyi-transformatsiyi

34. Оболенський О. Ю., Борисевич С. О., Коник С. М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни "Публічне управління": наук. розробка. Київ : НАДУ. 2011. 56 с.

35. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Аспекти публічного управління*, 2023. *11*(1), 35-43. URL: https://doi.org/10.15421/152305

36. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/

37. Пирог О., Томич М., Вороновська М. Моделі державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності: форми, механізми, декомпозиція. *Фінансовий простір*. 2021. No 4 (44). DOI: https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.081923

38. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації положень Закону України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час» № 76 від 27.01.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text

39. Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану» № 305 від 17.03.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text

40. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади» підготований в рамках проекту «Будуємо мости заради реформ і довіри», що виконує Інститут масової інформації за підтримки Уряду Великої Британії. URL: https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf

41. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/1160-15

42. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ. 2018. 224 с.

43. Пухтинський М.О. Трансформація системи місцевого самоврядуванняв контексті реалізації міжнародно-правових стандартів місцевої демократії. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2016. № 3-4. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2016_3-4_13.

44. Рада бізнес-омбудсмена сприяє відкритому та відвертому діалогу між бізнесом та державою. Офіційний сайт Ради бізнес-омбудсмена України. URL: https://boi.org.ua/about-us/

45. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних

послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024. (9), 168–175. URL:https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175

46. Резолюція об’єднаного українського малого та середнього бізнесу. URL: https://urb.org.ua/rezolyucziya-ob%D1%94dnanogo-ukra%D1%97nskogo-malogo-ta-serednogo-biznesu-3/

47. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» № 246-р від 25.03.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text

48. Семенчук Т., Мельничук М. Цифрове врядування: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Український економічний часопис*, 2025. (10), 87–91. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-13

49. Сопроненков І.Г., Холащинський К. Теоретичні аспекти формування механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади. 2025. *Публічне урядування*, (4 (41), 57-68. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-7

50. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у серпні 2024 року. Центр розвитку інновацій. URL: https://cid.center/analytics/the-state-and-needs-of-business-in-ukraine/

51. Станішевський В. Генезис становлення та розвитку державно-приватного партнерства у сфері економіки. December 2020. *Public management.* 25(5):244-255. DOI:10.32689/2617-2224-2020-5(25)-244-255

52. Статистичний щорічник України, 2023. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023

53. У Києві відбувся Форум «Діалог влади з бізнесом» про виклики та нові можливості для розвитку МСП. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, 03 листопада 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/u-kyievi-vidbuvsia-forum-dialoh-vlady-z-biznesom-pro-vyklyky-ta-novi-mozhlyvosti-dlia-rozvytku-msp

54. У Києві презентували Альянс бізнес-об’єднань для посилення діалогу влади та ММСП. 7 листопада 2025. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/u-kyyevi-prezentuvaly-alyans-biznes-obyednan-dlya-posylennya-dialohu-vlady-ta-mmsp

55. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 2102-IX від 24.02.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

56. Указ Президента України «Про Раду з питань підтримки підприємництва» від 27 червня 2025 року № 421/2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/421/2025#Text

57. Українська Л. О. Державно-приватне партнерство: можливості активізації інвестиційних процесів / Л. О. Українська, Н. І. Шифріна. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 140-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_88_17.

58. Цимбаленко Я. Ю., Карпенко О. В. Цифрові інструменти запобігання корупції. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 2 (2023). С.68-73. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/986/995.
DOI: 10.32702/2306-6814.2023.2.68

59. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24045/1/0060381.pdf

60. Цифровізація для відновлення України. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/7ab01ffd-uk.htm

61. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни “Публічне адміністрування” (для студентів всіх форм навчання за спец. 7.03060101, 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)” / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 97 с.

62. Як підзвітна установа РБО публікує операційні звіти з ключовими

показниками та результатами роботи Рада бізнес-омбудсмена. URL: https://boi.org.ua/reports/

63. About Public-Private Partnerships / PPP Reference Guide 3.0 (Full version). April 27, 2017. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/index.php/applicable-all-sectors/about-public-private-partnerships

64. Dordevic A., Rakic B. (2021). Macroeconomic aspects of public-private partnership. TEME, 45(1), 367-382. URL: https://doi.org/10.22190/TEME200213020D

65. Grynchuk N. *The organizational and legal mechanisms of interaction between public administration bodies and businesses under martial law conditions*. September 2024. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 8(5). URL: DOI:10.55214/25768484.v8i5.2013

66. Maurya D., & Srivastava A. K. Managing partner opportunism in public-private partnerships: The dynamics of governance adaptation. Public Management Review, 2019. 21(10), 1420-1442. URL: https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559341

67. Mykhaylova O.Communication strategies in public management and administration: status and problems in implementation. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. *2*(2), 93–99. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10

68. On-line Glossary on Governance and Public Administration : Department of Economic and Social AffairsPublic Institutions of United Nations. URL: https://publicadministration.un.org/en/ About-Us/UN-Glossary