

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ І
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу магістратури
Галузь знань 28 «Публічне управління
та адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Ковра Дар'я Олександрівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:
д.е.н., професор Кібік Ольга Миколаївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я,
по-батькові)

Рецензент:
к.е.н., доцент Котлубай Вячеслав
Олексійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я,
по-батькові)

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

на магістерську роботу Коври Дар'ї Олександрівни на тему «Механізм державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки»

Магістерський дослідницький проєкт на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячене комплексному аналізу механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах цифрової трансформації економіки, виявленню ключових проблем і бар'єрів, що стримують ефективність його функціонування та пропозицій напрямів його вдосконалення з урахуванням сучасних цифрових інструментів і технологічних інновацій. Робота складається із вступу, 3 розділів, що містять 8 підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

Малий та середній бізнес України виступає не лише важливим елементом національної економіки – він формує розгалужену систему соціально-економічних відносин, що охоплюють фінансову, інноваційну, трудову, регіональну та цифрову сфери, і потребує цілеспрямованого, сучасного та прогностичного державного управління. Посилення уваги уряду до проблематики розвитку МСБ стало особливо помітним останніми роками у зв'язку зі схваленням низки стратегічних документів, зокрема Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва, Державної економічної стратегії до 2030 року та впровадженням комплексних цифрових сервісів у межах платформи «Дія». Одночасно інституційні зміни у сфері економічної політики, зокрема переформатування ролі та функцій органів, відповідальних за підтримку підприємництва, підсилюють актуальність обраної теми дослідження, оскільки постають питання щодо спроможності оновленої системи публічного управління забезпечити своєчасну, якісну та ефективну

державну підтримку малого та середнього бізнесу в умовах поглиблення цифрової трансформації економіки та глобальних викликів.

Метою дослідження є аналіз та виявлення ключових проблем функціонування механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах цифрової трансформації економіки, а також обґрунтування напрямів його вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, стимулювання процесу цифровізації та забезпечення сталого економічного розвитку. Для досягнення мети дослідження були окреслені такі завдання: визначити сутність та роль малого і середнього бізнесу в економіці України; проаналізувати сучасний стан, ключові проблеми та виклики функціонування малого та середнього бізнесу в Україні; дослідити інституційне середовище та основні механізми державної підтримки малого і середнього бізнесу; порівняти український підхід до підтримки малого та середнього бізнесу із світовим досвідом та визначити можливості його адаптації; виявити основні проблеми та бар'єри реалізації державної підтримки в умовах цифрової трансформації; визначити напрями активізації цифровізації та інновацій у державних програмах підтримки; сформулювати напрями вдосконалення механізмів державної підтримки малого та середнього бізнесу з урахуванням сучасних цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес державного управління підтримкою малого та середнього підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки України. Предметом дослідження є організаційно-правові та інституційні елементи механізму державного регулювання і підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльно-правовий аналіз, аналіз експертних оцінок, системний підхід, структурно-функціональний та статистичний аналіз, узагальнення наукових положень, контент-аналіз нормативно-правових актів, методи прогнозування.

За результатами проведеної роботи були зроблені узагальнені висновки, що містять науково-практичну цінність. Встановлено особливості функціонування механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, зокрема: фрагментарність та недостатня інтегрованість цифрових інструментів у процеси надання державної підтримки; нерівномірний доступ суб'єктів малого та середнього бізнесу до цифрових сервісів через відмінності у рівні цифрової інфраструктури регіонів; низький рівень взаємодії між органами державної влади та інституціями розвитку щодо впровадження цифрових інновацій у секторі малого та середнього бізнесу тощо. Виявлено ключові проблеми реалізації державних програм підтримки малого та середнього бізнесу, а саме: обмеженість фінансових ресурсів та складність процедур їх отримання; низький рівень цифрової компетентності частини суб'єктів господарювання; затримки у впровадженні цифрових рішень та стандартизації електронних сервісів; відсутність системної оцінки ефективності діючих інструментів підтримки тощо. Як основний результат дослідження сформовано систему конкретних напрямів активізації цифровізації механізму державної підтримки, яка включає: удосконалення нормативно-правової бази; оптимізацію інституційної взаємодії; створення єдиної інтегрованої цифрової платформи; впровадження аналітичних систем для прийняття рішень; розвиток цифрових фінансових інструментів; та підвищення цифрових компетентностей підприємців. Ця система забезпечує комплексну модернізацію політики державної підтримки МСБ, спрямовану на підвищення її доступності, прозорості та ефективності.

Ключові слова: малий та середній бізнес, державна підтримка, цифрова трансформація, економічна система, державне управління.

SUMMARY

for the master's thesis of Kovra Daria Oleksandrivna on the topic "The mechanism of state support for small and medium-sized businesses in the context of digital transformation of the economy"

Master's research project for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public Management and Administration." – National University "Odesa Law Academy," Odesa, 2025.

The master's research is devoted to a comprehensive analysis of the mechanism of state support for small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of the digital transformation of the economy, the identification of key problems and barriers that hinder its effective functioning, and proposals for its improvement, taking into account modern digital tools and technological innovations. The work consists of an introduction, 3 chapters containing 8 subsections, a conclusion, and a list of sources used.

Small and medium-sized businesses in Ukraine are not only an important element of the national economy – they form a ramified system of socio-economic relations covering the financial, innovation, labor, regional, and digital spheres, and require focused, modern, and forward-looking state management. The government's increased attention to SME development issues has become particularly noticeable in recent years with the adoption of a number of strategic documents, including the Small and Medium-Sized Enterprise Development Strategy, the State Economic Strategy until 2030, and the introduction of comprehensive digital services within the Diia platform. Simultaneously, institutional changes in the field of economic policy, particularly the reformatting of the role and functions of bodies responsible for supporting entrepreneurship, reinforce the relevance of the chosen research topic, as questions arise about the ability of the updated public administration system to provide timely, high-quality, and effective state support for small and medium-sized businesses in the context of deepening digital transformation of the economy and global challenges.

The purpose of the study is to analyze and identify key problems in the functioning of the mechanism of state support for small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of the digital transformation of the economy, as well as to justify areas for improvement in order to increase business competitiveness, stimulate the process of digitalization, and ensure sustainable economic development. To achieve the goal of the study, the following tasks were outlined: to define the essence and role of small and medium-sized businesses in the Ukrainian economy; to analyze the current state, key problems, and challenges of the functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine; to study the institutional environment and the main mechanisms of state support for small and medium-sized businesses; to compare the Ukrainian approach to supporting small and medium-sized businesses with international experience and identify opportunities for its adaptation; to identify the main problems and barriers to the implementation of state support in the context of digital transformation; to determine directions for intensifying digitalization and innovation in state support programs; to formulate directions for improving state support mechanisms for small and medium-sized businesses, taking into account modern digital technologies.

The object of the study is the process of state management of support for small and medium-sized enterprises in the context of the digital transformation of Ukraine's economy. The subject of the study is the organizational, legal, and institutional elements of the mechanism of state regulation and support for the development of small and medium-sized enterprises in the context of the digital transformation of the economy. The methodological basis of the work consists of general scientific and special methods: analysis and synthesis, comparative legal analysis, analysis of expert assessments, a systematic approach, structural-functional and statistical analysis, generalization of scientific provisions, content analysis of regulatory legal acts, and forecasting methods.

Based on the results of the work, generalized conclusions were made that have scientific and practical value. The peculiarities of the functioning of the mechanism of state support for small and medium-sized businesses in the context of the digital

transformation of the economy were established, in particular: the fragmentation and insufficient integration of digital tools into the processes of providing state support; uneven access of small and medium-sized businesses to digital services due to differences in the level of digital infrastructure in the regions; low level of interaction between state authorities and development institutions regarding the implementation of digital innovations in the small and medium-sized business sector, etc. Key problems in the implementation of state programs to support small and medium-sized businesses have been identified, namely: limited financial resources and the complexity of procedures for obtaining them; low level of digital competence among some business entities; delays in the implementation of digital solutions and standardization of electronic services; lack of systematic assessment of the effectiveness of existing support tools, etc. The main outcome of the study is a system of specific directions for activating the digitalization of the state support mechanism, which includes: improving the regulatory framework; optimizing institutional interaction; creating a single integrated digital platform; introducing analytical systems for decision-making; developing digital financial instruments; and improving the digital competencies of entrepreneurs. This system provides for a comprehensive modernization of the state support policy for SMEs, aimed at increasing its accessibility, transparency, and effectiveness.

Keywords: small and medium-sized businesses, state support, digital transformation, economic system, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1. Економічна сутність та роль малого і середнього бізнесу в національній економіці.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні	12
1.3. Поняття, форми та інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	27
2.1. Поточний стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.....	27
2.2. Інституційне середовище та основні програми державної підтримки малого та середнього бізнесу.....	34
2.3. Ключові проблеми та бар'єри реалізації державної підтримки в умовах цифрової трансформації.....	44
РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	52
3.1. Засади адаптації світового досвіду державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації до умов України	52
3.2. Активізація використання цифрових технологій у механізмі реалізації державної підтримки малого та середнього бізнесу	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ТЕРМІНІВ

ВВП – Валовий внутрішній продукт.

Дія.Бізнес – державна онлайн-платформа для підтримки та розвитку бізнесу в Україні.

ЄС – Європейський Союз.

МСБ – малий та середній бізнес.

НБУ – Національний банк України.

США – Сполучені Штати Америки.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена вагомим значенням малого та середнього бізнесу для соціально-економічного розвитку держави. Цей сектор забезпечує значну частку створення робочих місць, формує конкурентне середовище, сприяє інноваційному розвитку та стимулює структурну модернізацію економіки. Малий та середній бізнес демонструє високу гнучкість, адаптивність до ринкових змін, здатність до швидкого впровадження нових технологій та бізнес-моделей. Проте, незважаючи на стратегічну важливість, цей сектор стикається з низкою системних проблем, серед яких слід визначити: доступ до фінансових ресурсів, надмірне регуляторне навантаження, нестача інфраструктурної та консультаційної підтримки, недостатній рівень цифрових компетенцій суб'єктів господарювання і управлінських кадрів, а також наслідки воєнного стану та загального економічного спаду.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, що фундаментально змінює принципи функціонування бізнесу та відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу: доступ до електронних сервісів, розширення ринків збуту, використання фінтех-рішень. Водночас цей процес створює й нові виклики, зокрема кіберзагрози, технологічну нерівність та необхідність адаптації суб'єктів господарювання до цифрових змін.

За таких умов особливої актуальності набуває питання вдосконалення механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу, який має бути спрямований не лише на фінансову допомогу, але й на впровадження сучасних цифрових інструментів взаємодії бізнесу і держави. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність українського бізнесу, забезпечити ефективну інтеграцію в міжнародні ринки та створити умови для сталого розвитку підприємництва за допомогою цифрових інструментів і комплексної державної підтримки.

Об'єктом дослідження є процес державного управління підтримкою малого та середнього підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки України

Предметом дослідження виступають організаційно-правові та інституційні елементи механізму державного регулювання і підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних напрямів розвитку державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах цифрової трансформації економіки для підвищення конкурентоспроможності підприємств, стимулювання їх цифровізації та забезпечення сталого економічного розвитку.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення ряду завдань:

1. визначити сутність та роль малого і середнього бізнесу в економіці України;
2. проаналізувати сучасний стан , ключові проблеми та виклики функціонування малого та середнього бізнесу в Україні;
3. дослідити інституційне середовище та основні механізми державної підтримки малого і середнього бізнесу;
4. порівняти український підхід до підтримки малого та середнього бізнесу із світовим досвідом та визначити можливості його адаптації;
5. виявити основні проблеми та бар'єри реалізації державної підтримки в умовах цифрової трансформації;
6. визначити напрями активізації цифровізації та інновацій у державних програмах підтримки;
7. сформулювати напрями вдосконалення механізмів державної підтримки МСБ з урахуванням сучасних цифрових технологій.

Методи дослідження обрані відповідно до поставлених мети та завдань магістерської роботи. До них належать загальнонаукові та спеціальні підходи: аналіз і синтез, порівняльно-правовий аналіз, системний підхід,

структурно-функціональний аналіз, статистичний аналіз, узагальнення наукових положень, контент-аналіз нормативно-правових актів, методи прогнозування та експертні оцінки.

Практичне значення роботи полягає у розробці системи конкретних заходів щодо вдосконалення механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах цифрової трансформації економіки. Отримані результати можуть бути використані органами публічної влади при підготовці стратегічних документів, програм та нормативно-правових актів (загальнодержавного та регіонального рівня), спрямованих на регулювання та розвиток державної підтримки малого та середнього бізнесу. Крім того, пропозиції щодо цифровізації окремих процесів (фінансування, навчання, платформних рішень) можуть бути корисними для бізнес-об'єднань, навчальних центрів та інституцій розвитку у їхній діяльності з підвищення цифрової компетентності підприємців та оптимізації бізнес-середовища.

Головним завданням цієї роботи є розробка системного підходу до цифрової трансформації механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні, що охоплює нормативну, інституційну, технологічну та освітню складові.

Джерельну базу дослідження склали: інтернет джерела, наукові публікації українських та зарубіжних авторів, аналітичні звіти, офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти України з питань підприємництва та цифровізації, а також ресурси організацій та установ, що здійснюють підтримку МСБ.

Структура кваліфікованої роботи магістра зумовлена загальною концепцією і завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг опрацьованих нормативних та наукових джерел складає 80 найменувань та розміщений на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна сутність та роль малого і середнього бізнесу в національній економіці

Малий бізнес – це підприємницька діяльність, сформована на власний ризик, що не суперечить чинному законодавству, створює невелику кількість робочих місць. Мета його створення – отримання прибутку та/або самореалізація. Для малого бізнесу характерні відносно невеликі розміри, обмежена кількість людей, обмежений обіг капіталу, локальний район операцій та конкретний напрям роботи [51].

Малий бізнес посідає важливе місце в економічних системах розвинених країн, оскільки забезпечує значну частку зайнятості, сприяє насиченню ринку споживчими товарами, знижує рівень монополізації, стимулює розвиток конкуренції, підтримує структурну трансформацію економіки, підвищує рівень добробуту населення та забезпечує формування середнього класу. Він виступає важливим джерелом інновації. До винаходів, зроблених ним, належать літаки, гелікоптери, персональні комп'ютери, аерозоль та багато іншого. У контексті сучасної економіки малий бізнес відіграє також важливу інноваційну та соціальну функції. Завдяки гнучкості й здатності швидко адаптуватися до змін ринку, малий та середній бізнес сприяє підвищенню динамічності економічних процесів, формуванню конкурентного бізнес-середовища та створенню нових робочих місць. Роль малого та середнього бізнесу (МСБ) особливо зростає у періоди економічних криз, коли швидкість прийняття рішень і здатність до оперативного впровадження нових технологій є критичними факторами розвитку [18].

Середній бізнес – це форма підприємницької діяльності, що займає проміжне положення між малими та великими компаніями за кількістю працівників, обсягом доходу та активів [64].

Метою середнього бізнесу є стабільний розвиток через задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Для нього є характерними: кількість працівників від 50 до 250; дохід, що не повинен перевищувати певний рівень, що відрізняється від рівня для малого та великого бізнесу.

В Україні відсутня окрема статистика щодо середнього бізнесу, оскільки його досі не виокремлено в самостійну категорію. У вітчизняній статистичній практиці чітко виділяють лише малі підприємства, тоді як середні враховуються лише за окремими базовими показниками (чисельність працівників, фонд оплати праці тощо). Через це неможливо здійснити коректне порівняння динаміки розвитку малого й середнього бізнесу в Україні з аналогічними суб'єктами підприємництва за кордоном. Додаткові труднощі створює спотворення статистичних даних самими представниками МСБ у звітності та вибірковий характер охоплення статистичними спостереженнями [64].

Таким чином, малий та середній бізнес є ключовою складовою сучасної ринкової економіки, він забезпечує гнучкість, динамічність та конкурентоспроможність національного господарства. Саме цей сектор створює значну частку робочих місць, сприяє інноваційному розвитку та підвищенню добробуту населення. Обрана категорія бізнесу відіграє важливе значення для національної економіки України, зокрема під час війни, коли власники бізнесу продовжують забезпечувати робочі місця та сплачувати податки, наповнюючи різні рівні бюджетів [18]. За даними VoxUkraine (2025), на початку повномасштабної війни працювали лише близько 57 % малих та середніх підприємств, тоді як решта були змушені тимчасово зупинити діяльність. У дослідженні підкреслюється, що найбільших втрат зазнали підприємства сфери послуг, роздрібної торгівлі та окремих сегментів виробництва, тоді як ІТ-сектор та частина логістичних компаній адаптувалися

значно швидше. Ці спостереження узгоджуються з виявленими у роботі тенденціями щодо структурних викликів розвитку МСП під час війни [79].

Важливість ролі МСБ у нинішній час підтверджується й статистичними даними: у 2021 році даний сектор створив 60 % ВВП, 40 % податкових надходжень та 7 мільйонів робочих місць [9]. Попри складні виклики сьогодення, малий бізнес демонструє високий рівень стійкості та адаптивності, що підкреслює його значення для відновлення та подальшого зростання економіки України у післявоєнний період. Водночас державна економічна політика орієнтована на стимулювання розвитку чотирьох пріоритетних секторів, які мають стати рушійною силою економічної трансформації: military-tech (сектор високотехнологічного озброєння), металургія, гірничо-металургійний комплекс і машинобудування, аграрно-продовольча сфера, а також ІТ-індустрія.

За даними Державної служби статистики, станом на 2023 рік частка малих підприємств (юридичних осіб) становила 95,0 % від загальної кількості підприємств [9], у дослідженні UNDP (United Nations Development Programme, Програма розвитку ООН) за 2024 рік йдеться, що “мікро-, малі та середні підприємства” разом становлять 99,98 % усіх суб’єктів господарювання [8]. Якщо ж спиратися на досвід країн Європейського Союзу (де більшу частину підприємств складає МСБ та створює необхідні робочі місця у приватному секторі), то малий і середній бізнес є своєрідним фундаментом сталого економічного розвитку. Спираючись на це можна прийти до висновку, що системна підтримка підприємництва як ключової умови розвитку інноваційної та конкурентоспроможної економіки є дійсно важливою [8].

Значення малого та середнього бізнесу проявляється у його внеску в економічний та соціальний розвиток країни. МСБ формує основу для середнього класу, сприяє більш рівномірному розподілу доходів і зменшує залежність економіки від великих корпорацій. Середній бізнес, завдяки більшим ресурсам, здатен реалізовувати масштабні інвестиційні проекти та виходити на зовнішні ринки, тоді як малий бізнес підтримує локальну

економіку та забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Таким чином, МСБ забезпечує не лише економічну стабільність, а й соціальну стійкість суспільства.

Економічна сутність МСБ проявляється у здатності цього сектору оперативно реагувати на ринкові зміни, забезпечувати гнучкість виробничих процесів і задовольняти попит на спеціалізовані товари та послуги. За допомогою МСБ значно зменшується залежність від великих корпорацій та монополій, стимулюється розвиток інновацій через використання сучасних технологій та бізнес-моделей. Попри зазначені позитивні тенденції, МСБ в Україні стикається із низкою проблем: недостатність фінансових ресурсів; нестабільне правове поле; високе адміністративне навантаження; обмежена інфраструктура підтримки бізнесу та ін. Високий рівень невизначеності, нестабільність податкового та адміністративного середовища, а також зростання регуляторного навантаження створюють передумови для посилення ролі держави у формуванні сприятливих умов для розвитку МСБ [13]. Слід підкреслити, що у цьому контексті державна політика має бути спрямована на усунення бар'єрів, мінімізацію ризиків та стимулювання інноваційної активності суб'єктів МСБ. У таких умовах особливого значення набуває ефективна державна політика, яка буде спрямована на підтримку та стимулювання підприємницької ініціативи, підтримку діяльності підприємств та цифровізацію бізнес-процесів.

Варто наголосити, що малий та середній бізнес окрім економічної виконує низку й інших важливих функцій для підтримки національної економіки України: соціальну (створення робочих місць, підвищення зайнятості населення), інтеграційну (удосконалення взаємодії між регіональними ринками), інноваційну (надання нових продуктів, послуг, технологій). Сукупна реалізація зазначених функцій забезпечує стабільність національної економіки в цілому, можливість адаптації країни до глобальних викликів та підвищення її конкурентоспроможності.

МСБ виступає ключовим чинником економічного зростання та структурної диверсифікації національної економіки. Він забезпечує не лише виробництво товарів, а й створює конкурентне середовище, що стимулює ефективність українського бізнесу та залучення інвестицій, а також все частіше стає «лабораторією» нових ідей, бізнес-моделей та технологічних рішень, які згодом масштабуються на рівень великих корпорацій.

Зараз, у періоди економічної нестабільності, сектор МСБ демонструє високу адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни ринку, коригувати виробництво та орієнтуватися на нові ніші. Завдяки цьому він зменшує циклічні коливання в економіці, виступаючи стабілізуючим фактором макроекономічної системи. Крім того, його розвиток сприяє підвищенню регіональної збалансованості економіки. МСБ забезпечує ділову активність у невеликих містах і сільських громадах, що сприяє формуванню нових центрів зайнятості, зростанню місцевих бюджетів і підвищенню рівня добробуту населення, тому цей саме сектор розглядається як основа формування стійкого середнього класу, соціальної стабільності та розвитку громадянського суспільства [13].

Варто зазначити, що особливу роль у сучасних умовах відіграє впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів у діяльність малого та середнього бізнесу. Використання електронної комерції, хмарних сервісів, фінтех-рішень (інноваційні цифрові інструменти, програми, процеси та бізнес-моделі, які поєднують фінанси та технології для створення нових або покращення існуючих фінансових послуг) і цифрового маркетингу розширює можливості виходу українських власників бізнесу на міжнародні ринки, підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність. Цифровізація відкриває нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу та національної економіки в цілому [4; 16].

З початком повномасштабної війни на території України у лютому 2022-го розвиток та функціонування національної економіки стикнулися з низкою проблем. У першу чергу варто відзначити зниження виробничої потужності

через руйнування інфраструктури та її фізичне пошкодження. Частина малого та середнього бізнесу змінила місце перебування, що призвело до втрати певного ринку збуту та зростання витрат [17]. Також значну роль відіграла фінансова нестабільність – зростання ризиків ведення бізнесу, підвищення відсоткових ставок, дефіцит оборотного капіталу, залежність від короткострокової підтримки з боку держави або ж міжнародних партнерів. Відносно безпечні нині регіони країни стикнулися із додатковим навантаженням через міграцію населення та переміщення бізнесу, а де-окуповані та прифронтові території майже втратили економічну активність. Малий та середній бізнес вимушений шукати нові форми адаптації, такі як: використання цифрових технологій, онлайн-сервіси, дистанційні сервіси та міжнародні платформи [13; 33].

Сучасні зміни у зовнішньому середовищі, включаючи цифровізацію та воєнні ризики, формують нові вимоги до адаптивності бізнесу, що зумовлює потребу у модернізації механізмів їх підтримки з боку держави [33]. Значення малого та середнього бізнесу особливо актуалізується в умовах трансформаційних процесів, викликаних військовим часом та інтеграцією держави до європейського економічного простору.

1.2. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні

Розвиток ефективної державної підтримки малого та середнього бізнесу неможливий без належного нормативно-правового забезпечення, яке визначає порядок функціонування інструментів підтримки, формує правові засади цифровізації та забезпечує взаємодію між суб'єктами підприємництва та державними інституціями.

Чітко вистроєне нормативно-правове забезпечення є необхідним для успішного функціонування державної підтримки малого та середнього бізнесу. Існуюча система законів, постанов та програм надає правові рамки для

діяльності МСБ, визначає механізми його підтримки та сприяє швидшому впровадженню цифрових технологій у бізнес-процеси. Правове поле забезпечує стабільність та прозорість взаємодії держави із підприємцями, що є своєрідним фундаментом для сталого розвитку національної економіки.

Малий та середній бізнес є вразливим до економічної нестабільності, кризових ситуацій та викликів, тому потребує створення стабільного середовища для прогресивного функціонування. Попри те, що цифровізація відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, їх повноцінна реалізація потребує належної інституційної підтримки та забезпечення доступу суб'єктів МСБ до сучасних цифрових інструментів. Саме державна підтримка сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСБ, забезпечує інтеграцію у європейський економічний простір та стимулює інноваційну активність. Державна політика, орієнтована на цифрову трансформацію, є необхідним чинником для розвитку даних напрямків бізнесу та їх здатності адаптуватися до викликів XXI століття [26].

Головним нормативно-правовим актом, що регулює державну підтримку МСБ в Україні по сьогодні є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 (поточна редакція – 28.08.2025) [43], за яким основними напрямами державної політики у сфері розвитку МСБ є [44]:

- удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;
- запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві;
- залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;
- забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування,

надання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;

- сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу;

- гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності;

- сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;

- організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;

- впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг).

У законі зазначено такі види підтримки, як фінансова, інформаційна, консультативна та інші. Він створює рамкову базу для надання переліченої підтримки. Основу правового забезпечення становлять також [30; 38]:

- цивільний кодекс України, 435-IV (поточна редакція від 18.11.2025) – визначає загальні положення щодо суб'єктів господарювання [62];

- проект Закону «Про Національну установу розвитку» (НУР), №11238, від 8.10.2025 - розроблено за участі Міністерства фінансів України, Проектного офісу реформ при Мінфіні, Фонду розвитку підприємництва (ФРП), Німецького банку розвитку KfW і консультантів Deloitte та узгоджений зі Світовим банком та ЄС. За відповідне рішення проголосувало 280 депутатів. Нормативно-правовий акт створює центральний інститут фінансової підтримки МСБ, працює за принципом "інституції другого рівня", надаючи пільгове кредитування через банки-партнери, адмініструє держпрограми

(наприклад, "Доступні кредити 5-7-9%") та залучає міжнародне фінансування для українських підприємців [41];

– закон України «Про публічні закупівлі», 922-VIII від 25.12.2015 (поточна редакція – 31.10.2025) - на сьогодні є чинним, проте його застосування відбувається з урахуванням змін та особливостей, встановлених пізнішими редакціями та постановами, зокрема постановою Кабінету Міністрів № 1178, що регламентує проведення закупівель в умовах воєнного стану. Нормативно-правовий акт забезпечує прозоре здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції» [42];

– податковий кодекс України, 2755-VI (поточна редакція – 05.10.2025)– закріплює податкові механізми, що забезпечують підтримку бізнесу, зокрема пільги та спрощені системи оподаткування (єдиний податок) [35];

– закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», № 2155-VIII, від 01.12.2022 (поточна редакція – 18.12.2024) - визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг [36; 40];

– закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», 851-IV (поточна редакція - 31.12.2023) – встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів [39];

– закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні», №3869-IX, від 17.07.2024 – спрощує умови ведення господарської діяльності під час воєнного стану, запроваджуючи декларативний принцип замість обов'язкових дозволів чи ліцензій. Для МСБ це означає можливість швидше починати діяльність і зменшення

бюрократичного навантаження, оскільки тимчасово зупиняються планові перевірки, а строки дії раніше виданих ліцензій автоматично продовжуються. Також обов'язкову звітність можна подати пізніше, після завершення воєнного стану [37];

– проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства № 11084 від 18.06.2024, також відомий як Закон про «Клуб білого бізнесу» – створює «Клуб білого бізнесу», до якого можуть потрапити представники бізнесу, що демонструють високий рівень дотримання податкового законодавства. Для учасників цього клубу передбачено спрощену взаємодію з податковими органами: скорочуються строки проведення перевірок, зменшується кількість документальних запитів, а також забезпечується оперативна консультаційна підтримка щодо податкових питань. Така система стимулює малі та середні підприємства вести діяльність прозоро і відповідально, одночасно отримуючи адміністративні переваги та знижуючи бюрократичне навантаження та ін [45; 46].

Не менш вагому роль у державній підтримці МСБ відіграють програмно-стратегічні документи, які спрямовані на координацію зусиль держави для створення сприятливих умов відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації підприємництва. Такі документи перетворюють затверджені загальні законодавчі принципи на практичні дії: визначення чітких цілей, механізм реалізації, фінансування та залучення міжнародного фінансування, інституційна підтримка. Програмно-стратегічні документи чітко визначають цільові групи, види допомоги та конкретні інструменти. Вони передбачають виділення конкретних коштів з бюджетів різних рівнів, що у свою чергу робить підтримку не тільки декларативною, а й реальною, такі програми мають офіційно визначені бюджетні рамки та терміни дії. Через цільові програми держава має можливість стимулювати розвиток тих галузей та технологій, що виступають пріоритетними.

До прикладу таких програмно-стратегічних документів можна навести:

- стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації, № 1351 (поточна редакція – 14.07.2025) – документ державного рівня, який визначає довгострокові цілі, пріоритети та напрямки розвитку інновацій через цифровізацію, основна мета – підвищення ефективності інноваційної діяльності та конкурентоспроможності української економіки через цифрові технології. У стратегії зазначаються: ключові напрями інновацій; роль цифровізації у розвитку підприємництва та науки; механізми підтримки інноваційних стартапів, МСБ та дослідницьких центрів [53; 80];

- стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСБ) на період до 2027-го року – була розроблена Міністерством цифрової трансформації та Офісом розвитку підприємництва та експорту через необхідність задоволення нагальних потреб бізнесу, ураховуючи поширення та актуальність інклюзивності, сприяння бізнес-активності жінок, осіб із інвалідністю, ВПО та ветеранів. Стратегія була узгоджена як з громадським сектором, так і з експертами, вона визначає ключові напрями державної політики у сфері малого та середнього бізнесу, зокрема організацію процесів відновлення зруйнованого бізнесу за принципом «build back better», а також відповідає рекомендаціям ОЕСР, змісту Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Національному плану з енергетики та клімату на період до 2030 р., деталізує напрями розвитку української економіки в частині створення складних ланцюгів доданої вартості та розвитку переробної промисловості. До стратегії увійшли: Підтримка у сфері сприяння здійсненню міжнародної діяльності, податкового адміністрування, налагодження комунікацій «держава-бізнес», дерегуляції та фінансової спроможності [55];

- платформа «Пульс» – є частиною ініційованої Президентом України ініціативи «Зроблено в Україні». Мета створення – запровадити єдиний цифровий інструмент для підвищення прозорості відносин держави та бізнесу з метою підвищення якості державних послуг. Дана платформа надаватиме

можливість ділитися досвідом взаємодії із необхідними органами та звернення по допомогу онлайн, при цьому Уряд матиме змогу отримати інформацію про реальний стан речей у сфері надання державних послуг. Залишивши відгук на «Пульсі», підприємець формує заявку з метою виправлення проблеми й отримає зворотний зв'язок у своєму онлайн-кабінеті. Бета-тестування охоплюватиме дані по 22 держорганам, згодом «Пульс» дасть змогу оцінити більшість державних сервісів [10];

– програма «Державні кредити 5-7-9 %» – Уряд розширив державну програму «Доступні кредити 5-7-9 %», бізнес почав отримувати кредити на придбання енергетичного обладнання, газової електро-генерації та на впровадження на підприємствах альтернативних джерел енергії. Сума кредитів варується в залежності від самого підприємства та потреби, до прикладу – на купівлю газотурбінних, газо-поршневих чи біогазових установок максимальна сума кредиту може сягати 150 млн грн на термін до 10 років під 7 %. Строком на 2 вересня 2024 року за даною програмою підприємці отримали 15781 кредит на 59,1 млрд. грн [15; 59].

Водночас, з огляду на сучасні реалії, слід зазначити, що початок повномасштабної війни на території України суттєво вплинув на стан державної підтримки малого та середнього бізнесу, значно ускладнивши її через численні пошкодження інфраструктури та виниклі перед країною виклики. У зв'язку із цим було додано максимально зусиль, щоб продовжити стимулювати розвиток МСБ та економіки країни в цілому. Тому, в умовах воєнного стану такі програмно-стратегічні документи стали одним із ключових інструментів антикризової підтримки, у тому числі існують спеціально-націлені програми на підтримку бізнесу на де-окупованих та постраждалих від російської агресії територій. Державні цільові програми підтримки та регіональні програми розвитку МСБ є необхідними для цілеспрямованої реалізації економічної політики держави, спрямованої на створення сприятливих умов для старту та розвитку підприємництва,

подолання бар'єрів, забезпечення економічного зростання країни в цілому [17].

Аналіз нормативно-правових актів та програмно-стратегічних документів демонструє ініціативи держави щодо створення сприятливих умов для функціонування малого та середнього бізнесу. Прийняті заходи спрямовані на формування фундаменту для подальшого економічного зростання, у цьому контексті можна окреслити перспективи розвитку нормативно-правового забезпечення державної підтримки МСБ, які визначатимуть основні напрями удосконалення законодавчої бази. До них можна віднести [28; 29]:

- розвиток цифрового регулювання – подальше впровадження електронних реєстрів, цифрових сервісів та онлайн-платформ для підприємців, що створюватиме прозорість процесів та зменшуватиме ризик корупції;

- удосконалення законодавчої бази;

- спрощення процедур – зменшення бюрократичних бар'єрів для створення та ведення бізнесу, спрощення податкової звітності, впровадження нових форм/електронних платформ державної підтримки через цифрові інструменти;

- подальша адаптація нормативно-правової бази до викликів воєнного та післявоєнного періодів – нормативне закріплення механізмів відновлення бізнесу в умовах цифрової економіки та вдосконалення/створення спеціальних режимів підтримки МСБ у регіонах, що постраждали внаслідок війни.

Наразі підтримка малого та середнього бізнесу є одним із пріоритетних напрямків державної політики. Держава пропонує підприємствам багато нових можливостей, у тому числі для підвищення рівня конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки МСБ відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для його розвитку.

1.3. Поняття, форми та інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки

З огляду на актуальні умови, окрім звичних механізмів фінансової, податкової та інституційної підтримки, сучасна державна політика вимушена адаптуватися до нових умов цифрової трансформації. Це передбачає створення цифрової інфраструктури, забезпечення доступу суб'єктів господарювання до електронних адміністративних сервісів, автоматизацію регуляторних процедур та інтеграцію бізнесу в єдині державні цифрові платформи. У таких умовах акцент держави зміщується на формування цифрового середовища, у якому власники бізнесу можуть отримувати послуги швидше, спрощувати операційні процеси та зменшувати адміністративні витрати. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості ведення бізнесу, покращує взаємодію між владою та підприємцями та створює умови для розвитку інноваційних бізнес-моделей [27; 29].

Порівнюючи цифрову економіку із традиційною варто зазначити, у той час як традиційна економіка зосереджена на фізичному аспекті, цифрова економіка здебільшого залежить від цифрових технологій та електронних транзакцій. На відміну від традиційної економіки, яка залежить від звичайних рекламних стратегій, цифрова економіка значною мірою залежить від цифрових платформ, соціальних мереж, SEO та онлайн-маркетингу. Саме завдяки цифровим технологіям розвиток ринків праці, екосистем та робочої сили демонструє кореляцію зі станом ефективності комунікацій та темпами економічного зростання. Проте, відчуті переваги цифрової трансформації здатні не усі сектори бізнесу, через присутність нерівного доступу до технологій та певної цифрової диференціація. МСБ має необхідність підлаштовуватися під цифровізацію та актуальні стратегії просування задля подальшого зростання та виходу на більш глобальний рівень [74].

Зазначивши важливість умов цифрової трансформації економіки можемо безпосередньо перейти до поняття державної підтримки, що

представляє собою систему правових, інформаційних, фінансових та інших заходів, які спрямовані на створення сприятливих умов для стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Наразі державна підтримка підприємництва в Україні поєднує у собі класичні інструменти впливу із новими цифровими рішеннями, що засновані на розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Головною метою є створення сприятливого середовища для прискореної цифрової модернізації підприємництва, що можна трактувати ключовим чинником економічної стійкості, інноваційним розвитком та глобалізацією конкурентоспроможності країни.

У 2019-му році в Україні було створено центральний орган виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, інтер-операбельності – Міністерство цифрової трансформації України, у соціальних мережах цей орган має скорочену назву «Мінцифри» [22]. У тому числі варто згадати й стратегічну концепцію державної підтримки МСБ, продемонстровану в опублікованій на сайті східного міжрегіонального управління Державної служби України з питань праці «Про стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та заходи Державної праці щодо підтримки роботодавців – суб'єктів малого і середнього підприємництва» [55].

У викладеному матеріалі зазначено про проблеми відсутності сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності на території країни під час війни та цифрову трансформацію економіки. Прийняття зазначеної стратегічної концепції державної підтримки МСБ має на меті не лише підтримати український бізнес у процесі післявоєнного відновлення, а й забезпечити створення сучасних умов для підприємництва та подальшу цифрову трансформацію економіки. У документі визначено основні напрями

державної політики щодо розвитку малого та середнього підприємництва. Зокрема, стратегія передбачає реалізацію чотирьох пріоритетних блоків [27]:

- відновлення бізнес-активності та дерегуляція. Йдеться про доступ до кредитних програм, інструментів страхування ризиків, пов'язаних із воєнними діями, а також оптимізацію регуляторних процедур;
- інноваційний розвиток та цифрова модернізація. Зосереджується на підтримці стартапів, розширенні доступу до електронних сервісів для бізнесу та підвищенні рівня кібербезпеки;
- розвиток людського потенціалу і підприємницької культури. Передбачає освітні ініціативи, залучення фахівців, у тому числі представників діаспори та мігрантів, до розвитку бізнес-середовища;
- підвищення конкурентоспроможності та стимулювання експорту. Містить заходи щодо інтеграції українських підприємців у європейські ринки та підтримки компаній, що орієнтуються на зовнішньоекономічну діяльність.

Узагальнюючи наведене, можна прийти до висновку, що держава виступає не тільки постачальником необхідних ресурсів, а й «архітектором екосистеми», що поєднує зусилля уряду, міжнародних партнерів, фінансових установ та безпосередньо бізнесу для досягнення спільних цілей. У обробленому плані було зазначено проблеми державної підтримки підприємництва та можливості їх вирішення в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновано основні стратегічні напрямки підтримки – фінансовий; спрощення умов ведення бізнесу; інклюзивність та соціальність; цифрова трансформація. Значна увагу було приділено програмам підтримки, які забезпечують доступ до ринку праці та сприяють підвищенню кваліфікації найбільш вразливих верств населення.

Розглянувши сутність державної підтримки МСБ, доцільно перейти до форм, у яких вона реалізується на практиці, саме форми підтримки відображають конкретні механізми взаємодії держави із підприємницьким сектором та напрями реалізації державної політики в сфері розвитку бізнесу.

Форми державної підтримки охоплюють як фінансові, так і нефінансові заходи, спрямовані на створення сприятливого бізнес-середовища [3; 33].

Серед основних форм державної підтримки можна виділити наступні:

- цифрова – включає у себе підтримку цифрової інфраструктури; розвиток електронних майданчиків; електронний документообіг; хмарні сховища; використання державних електронних сервісів для бізнесу;
- фінансова – включає у себе мікро-фінансування; пільгові кредити; компенсацію частини відсоткових ставок за кредитами; грантові програми; державні субсидії та програми фінансування інноваційних проєктів;
- правова – удосконалення закону та введення нових законів у сфері цифрової економіки; спрощення ведення бізнесу у такому форматі;
- податкова – податкові пільги для МСБ, що інвестують у розвиток цифровізації; спрощені системи оподаткування; стимулювання інвестиції через податкові відрахування;
- інституційна – створення та розвиток центру підтримки цифрової грамотності та підприємств, що цифровізуються; інтеграції у європейський економічний простір; міжнародне співробітництво;
- освітньо-консультаційна – тренінги/курси з кібербезпеки та новітніх технологій; інформаційно-консультаційні платформи для бізнесу; підвищення медіа-грамотності [19].

Звертаючи увагу на умови цифрової трансформації економіки особливого значення на сьогодні набувають й сучасні форми підтримки, які гарантують прозорість, зручність та оперативність взаємодії між державою і підприємцями: електронні сервіси; онлайн-консультації; різноманітні цифрові платформи; інструменти аналітики для прийняття управлінських рішень.

Державна підтримка малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки являє собою комплекс інституційних, фінансових, інформаційно-консультаційних та організаційних заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва та підвищення його конкурентоспроможності. В умовах цифровізації зміст

державної підтримки доповнюється сучасними технологічними інструментами, що забезпечують доступність державних сервісів, прозорість процедур та інтеграцію бізнесу у цифрову інфраструктуру [29; 53].

До переліку таких інструментів можна віднести [30]:

- податкові стимули (запровадження спеціальних режимів оподаткування, зниження податкового навантаження для мікро та малих підприємств, а також удосконалення регуляторних процедур відповідно до принципів податкової прозорості);

- гранти та інвестиційні програми (виконують роль забезпечення стартапів та новітніх цифрових процесів, що у свою чергу підвищують технологічний рівень МСБ. До таких інструментів належать грантові програми уряду, міжнародних донорів та інституцій розвитку, спрямовані на підтримку інноваційних проєктів, розвиток стартапів, модернізацію технологічних процесів і підвищення рівня цифрової готовності бізнесу);

- кредитно-гарантійні механізми (державні програми компенсації відсоткових ставок; полегшений доступ МСБ до фінансових ресурсів);

- інфраструктурні інструменти (до яких можна віднести бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва, офлайн- та онлайн-платформи консультаційної допомоги, коворкінг-центри та інституції, що сприяють цифровій модернізації підприємств тощо);

- освітньо-консультаційні інструменти та ін.

В умовах цифрової трансформації особливе значення мають цифрові інструменти державної підтримки, які забезпечують прозорість процесів, автоматизацію процедур і доступність сервісів для підприємців. До таких інструментів належать [16]:

- електронні платформи державних послуг («Дія», електронні кабінети для податкових операцій, реєстраційні сервіси);

- онлайн-сервіси для ведення бізнесу (електронний документообіг, реєстрація та ліквідація підприємств, CRM- та ERP-системи);

- моніторингові та аналітичні системи, що забезпечують доступ до ринкової аналітики та показників діяльності підприємств;
- цифрові фінансові інструменти (електронні тендерні системи, електронні заявки на гранти, платформи кредитної підтримки) [1].

Сучасний механізм державної підтримки МСБ в Україні в умовах цифрової трансформації економіки виступає системою спеціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та ключовим чинником формування конкурентоспроможного, прогресивного середовища. Різноманіття форм державної підтримки забезпечує комплексний підхід до стимулювання підприємницької активності, а використання актуальних інструментів державної політики дозволяє сприяти цифровій модернізації бізнесу, формуючи прогресивне економічне середовище, орієнтоване на сталий розвиток національний розвиток та інтеграції до економічної простору ЄС.

Отже, у сучасних умовах державна підтримка МСБ характеризується поєднанням традиційних інструментів впливу з новими цифровими рішеннями, що дозволяє забезпечити більшу ефективність, прозорість і доступність управлінських процесів. Такий підхід формує основу для активної участі бізнесу в цифровій економіці та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У той час як форми державної підтримки та конкретні інструменти тісно взаємопов'язані з процесами цифровізації, адже саме цифрові рішення забезпечують ефективність і доступність всіх інших заходів, підсилюючи їхній вплив на розвиток МСБ.

Узагальнюючи проведений у першому розділі роботи аналіз, можна стверджувати, що малий та середній бізнес забезпечує адаптивність економіки до актуальних умов, зменшує рівень безробіття, стимулює розвиток підприємництва та виконує важливу соціально-економічну функцію. Саме його ефективний розвиток є ключовою передумовою відновлення національної економіки та побудови сталого європейського майбутнього України. МСБ є не лише важливою економічною складовою, а й

фундаментальним елементом суспільного розвитку, що формує конкурентоспроможність, інноваційність та економічну стійкість держави. Така роль обумовлює необхідність формування ефективного механізму державної підтримки.

Чинна законодавча база, у свою чергу, створює основу для функціонування малого та середнього бізнесу, однак в умовах цифрової трансформації економіки потребує постійного вдосконалення. Удосконалення правового забезпечення є необхідним і передбачає впровадження додаткових цифрових сервісів, гармонізацію з європейськими нормами та зменшення регуляторного навантаження на бізнес, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню ролі МСБ у структурі національної економіки, підвищенню його конкурентоспроможності та інтеграції України у глобальний економічний простір. Цифрова трансформація суттєво змінює підходи держави до підтримки малого та середнього бізнесу. На зміну виключно фінансовим і регуляторним механізмам приходять комплексні цифрові рішення, які забезпечують швидший доступ до послуг, зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості взаємодії між бізнесом і державою. У цих умовах роль держави полягає не лише у наданні ресурсів, а й у формуванні цифрової інфраструктури, яка здатна стимулювати інноваційний розвиток підприємництва та його інтеграцію в сучасні економічні процеси.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Поточний стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Поточний розвиток малого та середнього бізнесу в Україні характеризується суперечливими тенденціями, зумовленими як економічними трансформаціями, так і впливом зовнішніх кризових чинників. З одного боку, МСБ залишається основою підприємницького сектору країни, формуючи переважну частку суб'єктів господарювання, водночас з тим, якісні показники діяльності МСБ залишаються нерівномірними. Підприємства стикаються з обмеженнями доступу до фінансових ресурсів, нестабільністю ринкового попиту, високим податковим навантаженням та адміністративними бар'єрами. Повномасштабна війна суттєво посилила ці виклики: значна частина бізнесів була вимушено релокована, скоротила обсяги виробництва або повністю призупинила діяльність. Проте з 2022 року спостерігається поступове відновлення підприємницької активності, зокрема у сферах торгівлі, ІТ, логістики та послуг.

Враховуючи сучасні умови, ключовою перевагою МСБ виступає його гнучкість – здатність швидко адаптуватися до змін та впроваджувати новітні технології. Це робить розвиток цього сектору важливим чинником соціальної стабільності, формування середнього класу та поглиблення демократичних засад економіки. Окрім того, даний сектор виступає рушійною силою ринкової економіки, забезпечуючи її стабільність через наповнення ринку, поповнення бюджету, створення робочих місць і підтримку конкуренції, проте рівень його стійкості суттєво залежить від макроекономічних умов, стану інфраструктури, доступу до фінансових ресурсів та цифрових сервісів.

Як вже було зазначено, в умовах цифровізації державна підтримка МСБ набуває ще більшого значення, оскільки саме держава створює необхідні

умови для стабільного та успішного функціонування бізнесу, до звичних функцій підтримки додаються ще й такі, як: розбудова цифрової інфраструктури, вдосконалення регуляторного середовища та стимулювання інноваційного розвитку в цілому [4]. Свої корективи до сучасного стану державної підтримки внесла війна, що суттєво вплинула на розвиток підприємництва, сповільнивши його темп та негативно позначившись на національній економіці в цілому. Проте, не дивлячись на численні виклики, держава продовжує сприяти збереженню та подальшому розвитку бізнесу [26].

Дослідження платформи «Дія» у категорії «Бізнес» за 2024-й рік продемонструвало, що показник Ukrainian Business Index продовжував своє відновлення після значного спаду у 2022-му році. Показник UBI (індекс для вимірювання активності українського бізнесу) у 2022-му році становив 36,9 пункту із 100 можливих (де зона негативних очікувань становить менш за 50%, а зона позитивних – понад 50 %), у серпні 2024-го року цей показник складав 39,9. Такі результати продемонстрували відсутність для бізнесу перспектив покращення економічної ситуації та ділового середовища найближчим часом, лише 29,6% компаній отримали позитивний прогноз зростання обсягів робіт, у той час як середній показник очікуваних обсягів робіт становив 93,3%, що є практичним повторенням отриманих результатів за 2023-й рік [49].

Окрім того, у дослідженні, опублікованому платформою «Дія», за результатами опитувань власників бізнесу були виявлені три ключові проблеми українського МСБ: непередбачуваність розвитку ситуації в країні, непередбачувані дії держави, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку. Перешкоди виявилися і з бронюванням працівників, що відображено у середньому показнику зміни чисельності працівників чоловічої статі, який вказав на – 22 % [49].

Розвиток малого та середнього бізнесу стримується комплексом чинників. Серед ключових бар'єрів – нестабільність зовнішнього середовища, невизначеність державного економічного курсу, обмежена платоспроможність внутрішнього ринку, а також дефіцит інвестицій і кваліфікованих кадрів. За таких умов державна підтримка набуває

вирішального значення, оскільки саме ефективність економічної політики формує рівень довіри суб'єктів господарювання, визначає інвестиційну привабливість країни та впливає на подальшу динаміку розвитку підприємницького сектору.

Повертаючись до вже згаданого дослідження платформи «Дія» за 2024-й рік варто зазначити, що 29,6 % власників бізнесу зіткнулися із блокуванням податкових накладних. Серед інших ключових проблем також можна відзначити труднощі із бронюванням ключового персоналу (26,4 %), зловживання представниками влади регуляторними нормами (14,0 %), затримка з логістикою на кордоні/черги на митних пунктах (14,3 %). Організаторами дослідження було проведено чергове опитування стосовно того, з якими проблемами у взаємовідносинах із органами влади стикалися підприємці (рис. 2.1), за яким 14,6 % опитаних респондентів указали, що тиск на підприємницький суб'єкт з боку органів регулювання посилюється, інші 84 % зазначили, що тиск не змінився. Більше 50 % зазначили, що через ухвалення закону про підвищення військового збору на 5 % підвищуватимуть ціну на продукцію [49].

Таким чином, на 2024-й рік більше 20 % представників бізнесу відмітили фінансово-економічний стан своїх компаній поганим, 62 % – задовільним. У контексті прогнозів на 2025 рік понад 7 % опитаних припускають значне погіршення фінансово-економічного стану своїх підприємств, натомість близько 30 % очікують його покращення або помітного зростання [49].

Аналіз стану бізнесу в Україні за минулий рік дозволяє перейти до щогорічного дослідження тієї ж платформи «Дія» (рис. 2.2). Індекс активності бізнесу станом на березень 2025 року становив 38,6 із 100 пунктів. У порівнянні із січнем (36,9) спостерігалось незначне зростання, проте показник залишався нижчим, ніж у травні (43,7) та серпні (39,9) 2024 року. Приблизно 20 % підприємств відзначили зростання продажів порівняно з попереднім періодом, а близько 30 % повідомили, що рівень продажів залишився на попередньому рівні [48].

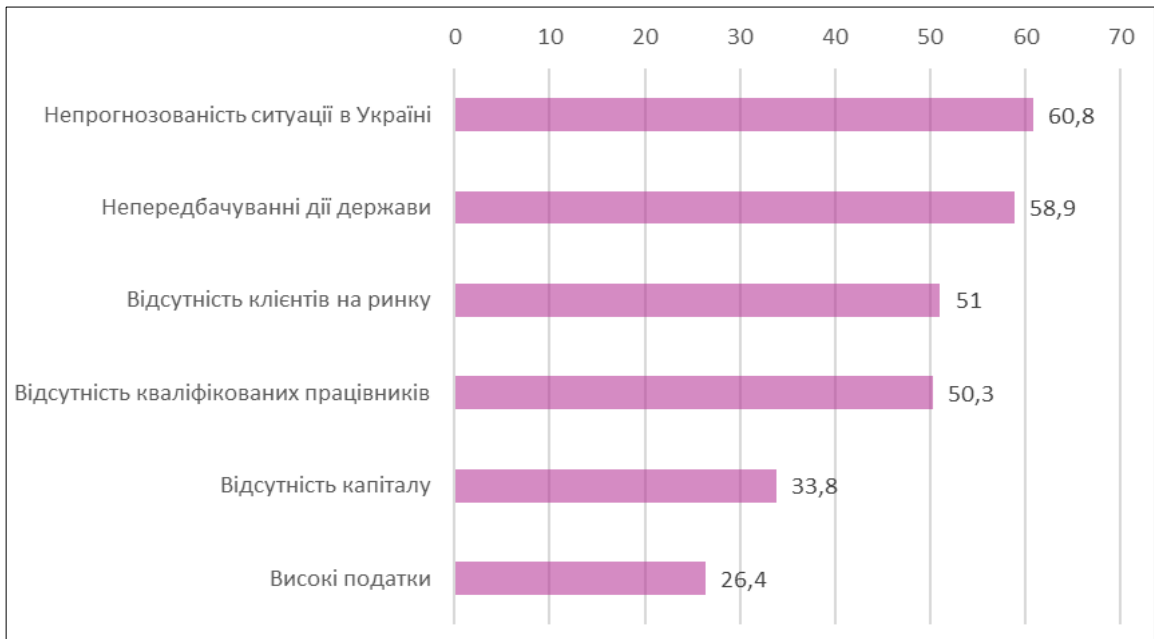


Рис. 2.1 – Проблеми у взаємовідносинах із органами влади.

Джерело: [49]

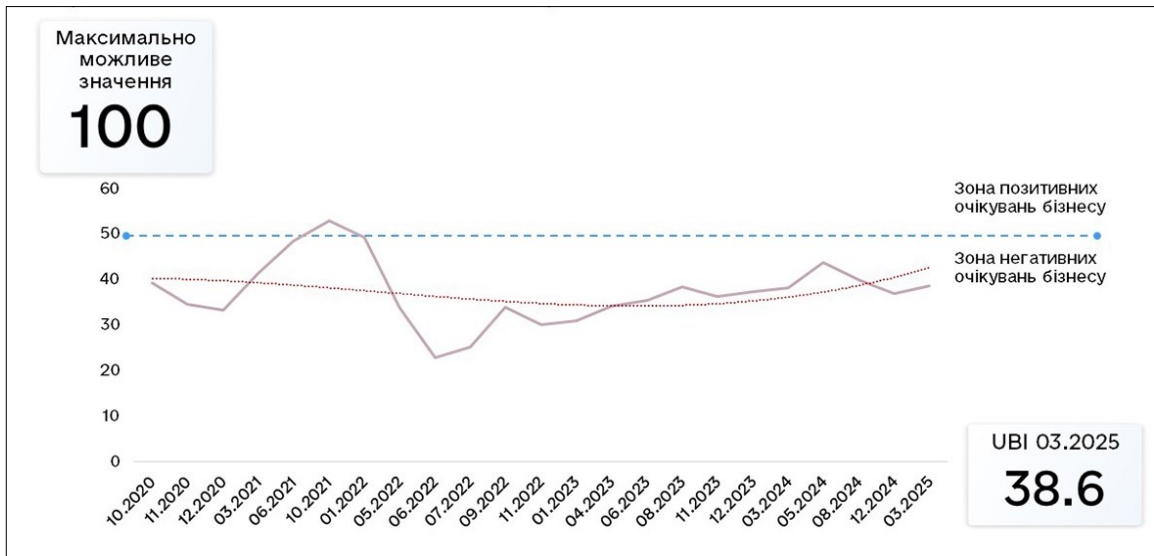


Рис. 2.2 – Динаміка індексу активності бізнесу (2022-2025 рр.)

Джерело: [48]

Бізнес демонструє високий рівень соціальної відповідальності та активну реалізацію різноманітних програм підтримки: близько 69 % МСБ надають фінансову допомогу Збройним силам України (надалі – ЗСУ). У дослідженні також зазначено, що середній показник обсягів у грошовому

еквіваленті, які МСБ планують отримати станом на кінець поточного року становить +11,2 % від аналогічного показника 2024-го року. За результатами ж перших місяців 2025-го року бізнес мав гірші показники, порівняно із тим самим періодом 2024-го року [48].

У дослідженні платформи «Дія» за поточний 2025 рік ситуація із робочими кадрами залишається прийнятною, 72 % підприємств не змінювали чисельність персоналу впродовж початку 2025-го року, частка тих, хто проводив скорочення персоналу знизилася з 26 % до 21 %. За даними опитування, опублікованого у рамках цього дослідження, фінансово-економічний стан своєї компанії як незадовільний або задовільний оцінили близько 52 %, як посередній – 31 %, як високий – 18 %. Більшість опитаних власників бізнесу (41 %) демонструють достатньо оптимістичні очікування стосовно фінансово-економічної динаміки, що у перспективі передбачає покращення фінансового стану, близько 24 % опитаних очікують погіршення. За даними дослідження, середній обсяг доходів МСБ на кінець 2025 року очікується на 12 % вищим, ніж у 2024 році [48].

Отже, станом на 2024–2025 роки діяльність малого та середнього бізнесу триває, незважаючи на виклики воєнного стану та загальну нестабільність у країні, що підтверджується індексом бізнес-активності. Основною перепорою для підприємців залишаються воєнні дії та обстріли на території України, що призводять до нестабільності державної політики, непередбачуваності економічного середовища та дефіциту кваліфікованих співробітників. Водночас суб'єкти МСБ демонструють високий рівень адаптації та соціальної відповідальності, надаючи підтримку ЗСУ, внутрішньо переміщеним особам та працівникам з їхніми сім'ями. Цільова державна підтримка виступає необхідним чинником для стабілізації та подальшого розвитку МСБ [48; 49].

Нинішній стан українського підприємництва відображається й на макроекономічних показниках країни, зокрема на динаміці внутрішнього валового продукту (ВВП). У 2025-му році Національний банк України (НБУ) знизив рівень прогнозу зростання ВВП до 2,1 % з очікуваних 3,1 %. На таке

рішення вплинуло посилення обстрілів критичної інфраструктури, що у свою чергу призвело до масштабних пошкоджень, також фактором стали несприятливі погодні умови, що створюють додаткові виклики для відновлення інфраструктури. У липні 2025 року правління НБУ ухвалило рішення зберегти облікову ставку на рівні 15,5 %, задля підтримки стійкості валютного ринку, зниження цінового тиску та контролю інфляційних очікувань [25].

Як зазначила заступниця голови асоціації «Паливно-енергетичного бізнесу» Тетяна Думенкова, малий бізнес у паливній сфері опинився під тиском великих мереж, що свідчить про нерівні умови на ринку:

«До 2022 року Україна значною мірою залежала від імпорту пального з РФ та Білорусі. Після руйнування інфраструктури та зміни логістичних маршрутів імпорт переорієнтувався на південні й західні напрямки. Кількість імпортерів зросла з 200 до приблизно 700, однак більшість із них є малими фірмами, які не мають власних нафтобаз і розгалуженої логістичної інфраструктури. Це ставить їх у нерівні умови порівняно з великими мережами, які можуть централізовано закуповувати пальне на вигідніших умовах і гарантувати стабільні поставки» (Тетяна Думенкова для видання «Banker» [57]).

Наведений приклад демонструє, що суб'єкти МСБ часто функціонують в умовах суттєвої конкурентної нерівності порівняно з великими компаніями, що ускладнює їхню адаптацію та подальший розвиток у паливно-енергетичному секторі.

За даними Міністерства фінансів України, під час дії воєнного стану підприємці отримали близько 43,5 тис. кредитів на суму 147,3 млрд грн у межах підтримки мікро, малого та середнього бізнесу [21]. Програмою «Державні кредити 5-7-9 %», одним із основних інструментів державної підтримки МСБ, за даними Міністерства економіки України, з початку 2025 року скористалися понад 15 тис. підприємств на суму близько 48 млрд грн. [11]. Незважаючи на це, обмеженість доступу до фінансових ресурсів та

високий рівень облікової ставки НБУ (15,5 %) роблять ринкові кредити недоступними для більшості малих і середніх підприємств. Програма «5-7-9 %» є важливим механізмом підтримки бізнесу, проте її масштаби не дозволяють повністю задовольнити потреби МСБ у фінансуванні, що обмежує можливості для розширення, модернізації та розвитку [11].

Як зазначає Тетяна Думенкова для видання «Banker», малий і середній бізнес виступає фундаментом української економіки та одним із рушіїв інновацій, конкуренції й сталого зростання. У цьому секторі працює близько 3,7 млн осіб та понад 1,6 млн ФОП-ів, що формує приблизно дві третини ВВП і забезпечує 74 % зайнятості. На відміну від великого бізнесу, малим та середнім підприємствам складніше адаптуватися до нових викликів і додаткових навантажень [57].

Ретельний аналіз динаміки чисельності суб'єктів малого та середнього бізнесу дає змогу оцінити масштаби значущості цього сектору для національної економіки, що є необхідним для нашого дослідження. Посилаючись на дані Європейського банку реконструкції та розвитку, станом на 2024-й рік основні тенденції в роботі МСБ характеризуються, як: брак кадрів, робота в умовах глибокої невизначеності, конкуренція за платоспроможного споживача, таким чином – близько 90 % підприємств на третій рік війни працюють на повну потужність, інші 10 % – частково та ще 14 % – планують розширення бізнесу. Зріст прибутку відбувся у 17 % опитаних, а середній відсоток спаду дорівнює 38 %. Проблема зменшення кількості персоналу виявилася майже у половини опитаних (42 %), збільшення – у 25 % підприємств, що можна вважати позитивною тенденцією порівняно із 2023-м роком (13 %) [13].

Таким чином, станом на 2025 рік сектор малого та середнього бізнесу продовжує процес відновлення та структурної адаптації після трансформацій, викликаних повномасштабним вторгненням. Активізація розвитку цифрової економіки та впровадження нових програм державної підтримки сприяють нівелюванню частини ризиків, що виникли перед українськими суб'єктами

бізнесу. За таких умов МСБ зберігає роль ключового стабілізаційного елементу національної економіки. Впровадження державних програм підтримки, таких як кредити під пільгові ставки та розвиток електронних сервісів, є ключовим механізмом стабілізації сектору, хоча наявні ресурси не завжди повністю задовольняють потреби підприємців у фінансуванні та розвитку [63].

Поточний стан МСБ в Україні характеризується балансом між викликами та можливостями: з одного боку, зовнішні та внутрішні фактори обмежують темпи розвитку, з іншого – впровадження цифрових технологій, державна підтримка та висока адаптивність підприємців формують передумови для поступового відновлення та стабілізації сектору. В умовах 2025 року МСБ продовжує виконувати ключову економічну та соціальну функцію, підтверджуючи свою роль як одного з основних стабілізаторів національної економіки та драйвера інноваційного розвитку.

2.2. Інституційне середовище та основні програми державної підтримки малого та середнього бізнесу

Інституційне середовище – це сукупність формальних і неформальних інститутів, норм, правил, організацій та механізмів, що встановлюють рамки економічної, соціальної та політичної взаємодії, визначають поведінку економічних агентів і формують умови здійснення підприємницької діяльності. Воно включає законодавчі та нормативні акти, державні та фінансові установи, системи контролю й нагляду, а також соціальні, культурні та етичні норми, які впливають на процес прийняття рішень бізнесом [24].

До інституційного середовища можна віднести [3]:

- формальні правила – закони, податкові та трудові норми, стандарти сертифікації, ліцензійні вимоги, антимонопольне та конкурентне регулювання;

- організаційні структури – державні органи, фінансові інституції, регуляторні агенції, професійні асоціації та організації підтримки бізнесу;
- контрольні механізми – аудит, перевірки, ліцензування, сертифікація та механізми відповідальності;
- неформальні правила – соціальні очікування, культурні стандарти, етичні норми та рівень довіри до державних інститутів, що впливають на прийняття рішень у бізнесі.

В нинішніх умовах цифрової трансформації економіки та численних викликів, що постали перед країною із початком повномасштабного вторгнення, саме від узгодженості дій державних органів, банківських установ, платформ підтримки бізнесу та міжнародних партнерів залежить стабільність сектора МСБ, його розвиток та швидкість відновлення. Підтримка бізнес-сектору від держави в Україні наразі перебуває на етапі поступової трансформації від традиційних методів до створення інноваційного, цифровізованого механізму, орієнтованого на задоволення потреб малого та середнього бізнесу.

Ключові інститути державної підтримки МСБ в Україні формують багаторівневу інституційну структуру, у центрі якої функціонують такі організації:

- Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України – центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері розвитку підприємництва, визначає стратегічні напрями підтримки МСБ та координує державні програми стимулювання бізнес-активності [20];
- Міністерство цифрової трансформації України – це центральний орган виконавчої влади, який відповідає за перетворення України на зручну, технологічну та ефективну цифрову державу [21];
- Національний банк України - регулює банківську систему, забезпечує стабільність національної валюти, встановлює облікову ставку, здійснює нагляд за комерційними банками та сприяє доступності кредитних ресурсів

для МСБ через механізми монетарної політики та пільгові програми фінансування [25];

- комерційні банки – надають пільгові кредити та інші фінансування;
- державні та недержавні фонди – відіграють ключову роль у забезпеченні доступу суб'єктів малого та середнього бізнесу до фінансових ресурсів, формують інструменти підтримки та створюють додаткові можливості для розвитку підприємницької діяльності. До їх функцій можна віднести: грантове фінансування, програми компенсації, кредитні гарантії тощо;
- контрольні механізми – аудит, перевірки, ліцензування, сертифікація та механізми відповідальності тощо.

Окрім основних інструментів державної підтримки МСБ можемо зазначити суб'єкти, що надають фінансову допомогу (до яких можуть відноситися як державні, так і недержавні установи, які надають фінансові послуги МСБ та інвестиційні фонди) та державну програму «Прозорро» (державна підтримка, яка надає підприємцям рівні умови для участі у державних закупівлях та продажу майна, а також пропонує нові фінансові сервіси для полегшення їх роботи) тощо [75].

В умовах посилення ролі цифрових технологій у державному управлінні особливого значення набувають цифрова інфраструктура та сервіси. Вони забезпечують швидкий доступ до державних послуг, спрощують податкові та інші процедури, що мінімізує бюрократичні бар'єри для суб'єктів господарювання. Станом на поточний 2025 рік відбулося впровадження «Онлайн-кабінету підприємця», що дозволило перейти до індивідуальної підтримки бізнесу, який має змогу отримувати персональні рекомендації щодо державних програм, пропозицій, грантів та заходів з цифровізації [31]. Окрім того, серед дієвих інструментів державної підтримки в умовах цифрової трансформації варто виокремити платформу «Дія.Бізнес» [13], яка забезпечує індивідуалізований супровід суб'єктів господарювання, враховуючи тип бізнесу, стадію його розвитку та специфіку запитів власника. Платформа

об'єднує інформаційно-консультаційні матеріали, освітні модулі, базу знань і функціонал особистого кабінету підприємця. Завдяки цьому «Дія.Бізнес» виступає інтегрованим цифровим сервісом, що оптимізує доступ суб'єктів МСБ до ключових послуг та ресурсів підтримки через єдиний онлайн-майданчик [70].

Узагальнюючи зазначене, сучасне інституційне середовище підтримки малого та середнього бізнесу в Україні формується як багаторівнева система взаємодії державних органів, фінансових установ, цифрових сервісів та регуляторних механізмів. Воно забезпечує підприємцям доступ до ресурсів, консультаційної допомоги та цифрових інструментів, що у свою чергу підвищують прозорість і передбачуваність ведення бізнесу навіть в умовах воєнної нестабільності та глобальних викликів. Розвиток цифрової інфраструктури та інституційна координація створюють основу для трансформації традиційних моделей державної підтримки та переходу до більш гнучкого й орієнтованого на потреби підприємця підходу [5].

Враховуючи це, особливого значення набувають програми державної підтримки МСБ, які слугують практичними інструментами реалізації зазначених інституційних механізмів. Саме через ці програми держава забезпечує доступ до фінансування, стимулює інноваційність, сприяє цифровізації бізнесу та спрямовує зусилля на відновлення й зміцнення підприємницького сектору.

Серед основних програм державної підтримки можна виділити [56; 17]:

– програма «Доступні кредити 5-7-9 %» – вважається одним із найбільш масштабних інструментів фінансової підтримки від держави на сьогодні, була запроваджена у лютому 2020-го року для підтримки та стимулювання малого і середнього бізнесу. Її механізм передбачає часткову компенсацію відсоткової ставки за кредитами за рахунок держави, що дозволяє суб'єктам МСБ отримувати позики під знижені ставки (5 %, 7 % або 9 % залежно від умов). Програма стимулює інвестиційну активність, розвиток

підприємництва та створення робочих місць, а також забезпечує доступ до оборотного капіталу та інвестиційних ресурсів.

Станом на 2025-й рік за програмою було видано понад 15 тис. кредитів на суму близько 48 млрд. грн. [11]. Незважаючи на значні обсяги фінансування, експерти відзначають недостатність масштабів програми для повного задоволення потреб підприємців у той час як висока облікова ставка НБУ (15,5 %) робить комерційні кредити недоступними для більшості представників МСБ [11];

- програми Українського фонду стартапів (USF - Ukrainian Startup Fund) – фонд пропонує програми підтримки для українських інноваційних проєктів, включаючи грантові програми для стартапів, міжнародні консорціуми та технологічні місії для співпраці з великими компаніями [58];

- програми грантової підтримки (через Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України та платформу «Дія») – програми, які спрямовані на стимулювання створення та масштабування бізнесу шляхом надання безповоротного фінансування для запуску або розвитку підприємницьких проєктів. До основних напрямів належать програми «єРобота» – гранти для створення власної справи, розвитку переробних підприємств, садівництва, тепличних комплексів та ІТ-стартапів. Ці інструменти забезпечують підприємцям доступ до стартового капіталу, сприяючи формуванню нових робочих місць та структурній модернізації економіки [70];

- програма «єРобота» – програма уряду за наданням безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу, створена у липні 2022-го року. Це якісна допомога від держави для створення та відновлення бізнесу, здобуття необхідних на ринку праці спеціальностей та створення нових робочих місць. У межах програми підприємці можуть отримати грант до 8млн. грн. Для отримання гранту необхідно заповнити заявку на сайті платформи або ж у самій платформі «Дія» [71];

– грант «Власна справа» – державна програма підтримки, яка є одним із найпопулярніших інструментів для надання мікро-грантів у розмірі від 50 до 250 тис. грн. Отримати грант може як діючий підприємець, так і людина без досвіду. Громадяни віком до 25-ти років можуть отримати грант розміром до 150 тис. грн. при умові реєстрації як ФОП, вимога створення робочих місць не обов’язкова. Для отримання гранту понад 75 тис. грн. створення 1-2 робочих місць є обов’язковою умовою для надання коштів. Учасники бойових дій, постраждалі від війни та їх сім’ї можуть отримати грант від 250 тис. грн. до 1 млн., за умови створення 1-4 робочих місць. У 2025-му році програму було оновлено, розширився перелік отримувачів коштів. Для отримання гранту необхідно заповнити заявку на сайті платформи або ж у самій платформі «Дія» [6; 7];

– програма ЄБРР та ЄС «EU4Business» – програма є спільною ініціативою ЄС та ЄБРР, що надає позики та гранти для підтримки проектів спрямованих на розвиток МСБ та підвищення його конкурентоспроможності на ринку ЄС. Головною метою програми є узгодження роботи українського бізнесу із Директивами ЄС, а також: підвищення якості товарів; екологічна відповідальність; посилення експортного потенціалу на європейських ринках. Запроваджена на 10 років (до 19.12.2027), учасники можуть отримати гранти до 10 тис. євро та мікро-фінансування/допомогу залучені інвестицій [52; 72];

– програма «ДіяБізнес» – програма від Міністерства цифрової трансформації України, діє з 2020-го року. Спрямована на підтримку підприємців шляхом інформаційних, освітніх, консультаційних та інших послуг, передбачає створення центрів для підтримки бізнесу по всій країні, а також онлайн-платформу «business.diia.gov.ua» [12]. Станом на 2024-2025 рр. онлайн-платформою «ДіяБізнес» користується понад 1 млн. підприємців [61; 70].

Окрім зазначених програм державної підтримки також можна виділити Постанову «Про надання державних гарантій на портфельній основі у 2025 році», від 22 жовтня 2025 р. № 1319, яка визначає порядок, умови та механізми

надання державних гарантій на портфельній основі у 2025 році для підтримки суб'єктів господарювання, насамперед малого та середнього бізнесу [60]. Документ спрямований на забезпечення доступу підприємств до кредитних ресурсів у період економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями[68].

Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні виконують роль ключових інструментів реалізації інституційного середовища та забезпечують практичний доступ підприємців до фінансових, консультаційних та освітніх ресурсів [26; 27]. Проаналізувавши наведені вище програми можемо зазначити, особливо важливими є програми фінансового стимулювання, зокрема «Доступні кредити 5-7-9 %» та портфельні гарантії, що забезпечують пільгове кредитування та знижують ризики для банків. Важливу роль відіграють грантові ініціативи – через Міністерство економіки, довіклля та сільського господарства України, платформу «Дія» та Український Фонд стартапів, які сприяють запуску та масштабуванню бізнес-проектів, формують нові робочі місця та підтримують інновації. Програми регіонального розвитку стимулюють економічне зростання у регіонах, сприяють відновленню об'єднаних громад і підвищують їхню конкурентоспроможність. Спільні ініціативи з міжнародними партнерами, як «EU4Business», інтегрують українські підприємства у європейські стандарти та ринки. Цифрові сервіси, зокрема «Дія.Бізнес», забезпечують комплексну підтримку бізнесу, спрощують доступ до інформації та державних послуг, а також сприяють персоналізованому супроводу підприємців.

Доцільно систематизувати напрями, які забезпечують системний підхід до розвитку МСБ в Україні:

- інституційно-правовий напрям спрямований на удосконалення правового та організаційного середовища, координацію дій державних органів, створення єдиних правил і підвищення прозорості взаємодії бізнесу та держави;

- фінансово-економічний напрям забезпечує доступне фінансування, можливість отримання пільгових кредитів, грантів, розвиток фінансових і цифрових платформ для забезпечення потреб;

- регіонально-інфраструктурний напрям спрямований на збалансований розвиток підприємницької діяльності у різних регіонах країни, створення сучасної інфраструктури підтримки бізнесу та впровадження цифрових технологій;

- освітньо-кадровий напрям включає підвищення кваліфікації працівників та підприємців, розвиток електронних освітніх ресурсів, наставництво та підтримку цифрової грамотності, що забезпечує ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін ринку.

Спираючись на визначені теоретичні принципи можемо сформулювати низку конкретних пропозицій щодо розширення напрямів державної підтримки:

- створення єдиної цифрової координаційної платформи: розробка державної платформи, до якої буде інтегровано існуючі сервіси в одному інтерфейсі із персональним кабінетом підприємця; впровадження AI-асистента для бізнесу – розробка чат-боту, який буде виступати помічником, що може надавати консультації щодо програм підтримки, регулятивних вимог, податків тощо; створення механізмів швидкого тестування.

При ефективному впровадженні та необхідній підтримці з боку розробників така ініціатива допоможе спростити взаємодію з державою; забезпечить персоналізацію підтримки, оперативне ухвалення рішень та прозорість і контроль;

- підвищення рівня цифровізації на регіональному рівні: розвиток мережі каворкінг-центрів із забезпеченням якісного інтернет-підключення, що виступає можливістю для суб'єктів господарювання із регіонів спростити процес підвищення кваліфікації, отримати вільний доступ до необхідних платформ тощо; створення регіональних кластерних ініціатив, з підтримкою

логістичних хабів для спільного виходу малих виробників на великі ринки, включаючи державні закупівлі.

Впровадження подібної ініціативи сприятиме усуненню відмінностей у рівні цифрової інфраструктури між регіонами, забезпечуючи більш рівномірний доступ суб'єктів господарювання до сучасних цифрових сервісів та можливостей розвитку. Це, у свою чергу, що виступає необхідним для повного переходу до інноваційних механізмів державної підтримки бізнесу; стимулюватиме підприємницьку активність у громадах; поширить ринки збуту, кластерні ініціативи та логістичні хаби дадуть змогу малим виробникам об'єднувати ресурси й виходити на великі національні та міжнародні ринки, у тому числі в систему публічних закупівель;

– розширення доступу до фінансування: розробка та впровадження механізму фінтех-кредитування, що передбачає надання мікрокредитів на основі аналізу цифрового сліду бізнесу; впровадження кредитних ліній для «зелених» технологій, що передбачає умови надання кредиту в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» з пільговими умовами для бізнесів, що впроваджують енергоефективні та екологічні рішення. Сприятиме підвищенню життєдіяльності бізнесу у кризових умовах, оскільки спрощений доступ до фінансування допомагає МСБ долати наслідки воєнних дій, руйнування логістики та зниження попиту; створенню стимулів для інновацій;

– розробка національної програми «ПідприємецьОН» (від слова «онлайн» – в мережі): програма передбачатиме доступ усіх зацікавлених до курсів та тренінгів з медіа-грамотності, цифрового маркетингу, експорту, фінансового планування та адаптації до євроінтеграційних вимог. Крім того, передбачено створення платформи наставництва, де досвідчені підприємці та корпоративні менеджери консультуватимуть початківців і власників малого бізнесу. Фінансування програми здійснюватиметься за рахунок державного бюджету та залучених грантових коштів, а її реалізація та координація регулюватиметься відповідними нормативно-правовими актами Міністерства економіки, довікілля та сільського господарства та Міністерства цифрової

трансформації, включаючи створення єдиного реєстру програм та механізму моніторингу їх ефективності.

При ефективному впровадженні та необхідній підтримці з боку розробників така ініціатива допоможе: розвитку бізнесу через наставництво; масштабуванню програм без надмірного навантаження на державні ресурси за допомогою поєднання бюджетного та грантового фінансування; підвищенню цифрової та управлінської компетентності, за допомогою освітніх модулів з цифрового маркетингу, експорту, фінансового планування, медіа-грамотності, що сприятиме подальшій інтеграції українських суб'єктів господарювання до більш глобального бізнес-простору;

– стимулювання R&D (Research & Development) у МСБ: запровадження податкових кредитів на науково-дослідні роботи, для малих підприємств, що займаються власними розробками. Сприятиме посиленню інноваційної активності; зміцненню конкурентних позицій.

Реалізація запропонованих напрямів розвитку державної підтримки МСБ формує цілісну систему заходів, що поєднує інституційні, фінансові, інфраструктурні та освітні інструменти в єдиному цифровому середовищі. Програми державної підтримки МСБ виступають конкретними інструментами реалізації інституційної політики та забезпечують доступ до фінансових ресурсів, консалтингових послуг і цифрових інструментів. У поєднанні із якісним інституційним середовищем вони формують основу стабільного розвитку МСБ, створюють фундамент для подальшого відновлення національної економіки та підвищують його адаптивність до кризових умов.

Сучасний підхід до підтримки МСБ базується на цифровізації, індивідуалізації сервісів та адаптації до потреб підприємців, що підвищує прозорість і передбачуваність ведення бізнесу, стимулює економічне зростання та сприяє модернізації національної економіки. В перспективі це дозволяє створити умови для нового рівня розвитку підприємництва в Україні та забезпечує його роль як запоруки економічного відновлення та сталого зростання.

2.3. Ключові проблеми та бар'єри реалізації державної підтримки в умовах цифрової трансформації

У процесі стрімкої цифрової трансформації традиційні виклики посилюються, оскільки економічна активність усе більше переходить у цифрову площину. Це, у свою чергу, формує нове коло проблем, пов'язаних із нерівним доступом до технологій, рівнем цифрових компетентностей та необхідністю адаптації бізнес-процесів до сучасних умов. Попри те, що цифровізація відкриває значні можливості для підвищення ефективності державної підтримки та розвитку підприємництва, вона одночасно генерує додаткові ризики та труднощі. Тому актуальним стає завдання окреслити й узагальнити бар'єри, які виникають на перетині традиційних інституційних механізмів і нових цифрових процесів.

У таких умовах особливої важливості набуває виявлення ключових проблем та бар'єрів, що виникають на перетині традиційних інституційних механізмів та новітніх технологічних рішень. Ідеться не лише про технічні чи організаційні складнощі, але й про більш комплексні питання – відповідність нормативно-правової бази новим реаліям, рівень цифрової компетентності суб'єктів МСБ, доступність інфраструктури, узгодженість дій державних органів і якість управлінських процесів. Аналіз цих бар'єрів дозволяє оцінити, наскільки чинна система підтримки здатна забезпечити стратегічні цілі розвитку МСБ в умовах цифрової економіки та які напрями вдосконалення потребують першочергової уваги.

Основні бар'єри та проблеми, що формують комплексні обмеження для суб'єктів господарювання і державних інституцій, проявляються у таких напрямках [5; 26]:

- недостатня узгодженість між державними органами – залишається одним із ключових бар'єрів ефективної реалізації політики підтримки малого та середнього бізнесу. У разі відсутності чітко визначених процедур взаємодії між державними інституціями (профільними міністерствами, регуляторами,

фондами, цифровими платформами тощо) виникають проблеми з розпорошенням ресурсів, дублюванням функцій, непослідовністю управлінських рішень і порушенням логіки впровадження програм. У таких умовах знижується оперативність реалізації державних ініціатив, ускладнюється комунікація між бізнесом та владою, а самі програми нерідко втрачають практичну цінність через затримки або неузгоджене коригування умов. Наявність різних технічних стандартів, інформаційних систем або підходів до адміністрування призводить до несумісності цифрових платформ, ускладнює інтеграцію сервісів і заважає формуванню єдиної інфраструктури підтримки МСБ.

Подібні дисфункції призводять до зниження довіри з боку суб'єктів господарювання до державних інститутів, зниження ефективності програм підтримки та стрімкість їх реалізації, що у свою чергу у довгостроковій перспективі може обмежувати темпи розвитку підприємницького середовища та погіршувати спроможність держави забезпечувати якісний сервіс для бізнесу;

– ресурсні обмеження суб'єктів МСБ – виступають суттєвим бар'єром для повноцінного доступу до механізмів державної підтримки. Частина МСБ не має достатніх фінансових, кадрових чи організаційних ресурсів для підготовки необхідної документації, виконання вимог програм, дотримання процедурної складності або співфінансування, яке часто передбачене грантовими, кредитними чи інвестиційними інструментами. У результаті значна частина потенційних отримувачів не може скористатися можливостями, які пропонує держава, навіть за наявності відповідних програм.

В актуальних умовах цифрової трансформації економіки ресурсний дисбаланс проявляється також у недостатньому рівні цифрових компетентностей, відсутності фахових кадрів для впровадження технологічних рішень, нестачі обладнання та обмежених можливостей для інтеграції цифрових сервісів у бізнес-процеси. Це ускладнює використання

електронних платформ, онлайн-сервісів і цифрових адміністративних інструментів, які сьогодні становлять основу державної підтримки.

Враховуючи такі бар'єри знижується загальна результативність державних програм, що у стратегічній перспективі може формувати дисбаланс між цілями держави й реальними можливостями бізнесу їх реалізувати, що знижує ефективність інституційних механізмів підтримки та стримує розвиток підприємницького середовища;

- інституційні виклики та організаційні дисфункції у системі підтримки
- пов'язані насамперед із недосконалістю існуючих управлінських практик, процедур та регуляторних підходів. Частина інструментів підтримки функціонує фрагментарно, без належної інтеграції між органами виконавчої влади, фінансовими установами та цифровими платформами.

Не всі підприємці готові на повноцінний перехід до онлайн-взаємодії із державними сервісами, навіть попри розвиток та зручність таких платформ, як «ДіяБізнес», «Онлайн-кабінет підприємця» та подібних. Недостатність практичних компетенцій у користуванні новітніми технологіями, на кшталт електронних підписів, платформ для подачі заявок, цифрових форм подання звітності, створює «цифрову прірву» між різними групами суб'єктів господарювання, що має неабиякий вплив на рівень залучення представників МСБ до програм підтримки від держави та затримує темп цифровізації економіки в цілому.

До інституційних дисфункцій також можна віднести надмірно складні регуляторні вимоги, що уповільнюють розгляд заявок та створюють додаткове адміністративне навантаження на суб'єктів господарювання та відсутність єдиного підходу до адміністрування цифрових інструментів. Подібна неузгодженість впливає на якість виконання програм підтримки та утворює ризик нерівномірного доступу бізнесу до інструментів підтримки, що з часом може знизити довіру до державних інституцій та уповільнити модернізацію системи підтримки, особливо в умовах її переходу до цифрових форматів;

- ризики кібербезпеки та вразливості цифрової інфраструктури – через

розширення цифрових механізмів державної підтримки МСБ відбувається зростанням кіберризиків, які можуть впливати на стабільність та безпеку надання послуг. Уразливості цифрової інфраструктури, включно з державними реєстрами, сервісами подачі заявок та платформами для електронної ідентифікації, створюють ризики несанкціонованого доступу, витоку даних та блокування сервісів. Це може проявлятися у збоях доступу до державних програм, затримці оброблення документів, а в окремих випадках – ризику фінансових втрат через шахрайські дії або підроблені цифрові транзакції. Особливо критичними ці загрози є в умовах воєнного стану, коли кіберінциденти використовуються як інструмент зовнішнього тиску.

Такий бар'єр призводить до зниження рівню довіри суб'єктів господарювання до цифрових форматів державної підтримки та уповільненню процесу переходу на електронні механізми взаємодії з державою;

– недостатня адаптація нормативно-правового поля до умов цифровізації – через швидкий розвиток та новітні цифрові зміни нормативно-правова база не встигає оновлюватися. Через що можуть виникати певні правові упущення щодо цифрових документів, електронних підписів, оподаткування цифрових бізнес-моделей тощо. Традиційна бюрократія не зникає, а трансформується в цифрову, таким чином необхідність великої кількості електронних підписів, складність онлайн-процедур та іноді складний інтерфейс державних платформ/сервісів ускладнюють отримання необхідної від влади підтримки, а не спрощують її. Це може призводити до нерівномірного доступу до підтримки, зменшення залучення підприємців до цифрових сервісів та зниження довіри до державних інституцій, що у свою чергу гальмує процес модернізації та інноваційного розвитку системи підтримки;

– вплив зовнішніх, економічних та політичних факторів, що ускладнюють реалізацію цифрових програм підтримки – від стабільності національної економіки та зовнішнього середовища значною мірою залежить

ефективність державної підтримки МСБ. Через зростання облікової ставки НБУ, прискорення темпів інфляції та нестабільності фінансового ринку в цілому з'являються додаткові ризики для малих та середніх підприємств, які є найбільш вразливими до змін у перелічених процесах.

Власники бізнесу змушені планувати свої витрати та інвестиції, а висока вартість фінансування, у свою чергу, стримує впровадження цифрових рішень. У тому числі, вплив воєнного стану став вагомим фактором для стабілізації та розвитку українського бізнесу, в таких умовах механізми державного фінансування та грантові програми не завжди можуть компенсувати ризики, тому підприємці частіше можуть обрати варіант збереження існуючих ресурсів, а не інвестицію у розвиток бізнесу. Зміни у законодавчому полі та політична нестабільність значно ускладнюють стратегічне планування бізнесу. Зміни умов кредитування, правил оподаткування та постійних вимог до звітності створюють невизначеність, що знижує готовність підприємців брати участь у нових державних програмах підтримки.

Зовнішні економічні та політичні фактори виступають одним із бар'єрів для реалізації державної підтримки, оскільки певною мірою знижують швидкість цифрової трансформації МСБ та підвищують рівень невизначеності, що у свою чергу призводить до уповільнення темпів цифровізації;

– неефективна комунікація та обмежена інформаційна прозорість – відсутність серед підприємців обізнаності про існуючі програми державної підтримки через недієві канали комунікації постає одною із важливих проблем. Актуальна інформація про компенсації, гранти та інші подібні програми часто розміщено на різноманітних цифрових платформах у складній для сприйняття формі, без єдиного каталогу або сервісу із особистими сповіщеннями. Це створює певний інформаційний вакуум, внаслідок чого компанії втрачають доступ до потенційно ефективних програми для власного розвитку та виходу на нові позиції через низький рівень обізнаності.

Відсутність доступної комунікації між державою та бізнесом знижує результативність запланованих заходів підтримки та уповільнює адаптацію МСБ до цифрових інструментів.

Не дивлячись на різницю перелічених проблем та бар'єрів реалізації державної підтримки бізнесу, вони мають певний взаємозв'язок та диференційний вплив на нього. Виявлені недоліки здатні посилювати один одного, створюючи таким чином синергетичний ефект, який у свою чергу робить загальний вплив на бізнес-середовище більш відчутним, ніж у випадку розгляду цих проблем окремо.

Проведений аналіз дозволяє прийти до висновку, що цифрова трансформація економіки підсилює як традиційні, так і нові бар'єри та проблеми у системі державної підтримки МСБ. При цьому бар'єри виступають як об'єктивні фактори, що обмежують можливості доступу до підтримки, тоді як проблеми виникають у процесі функціонування системи і проявляються у конкретних труднощах для бізнесу. Виявлені фактори (від недостатньої узгодженості дій державних органів і ресурсних обмежень підприємців до інституційних дисфункцій, кіберризиків, невідповідності нормативно-правового поля, впливу зовнішніх економічних і політичних чинників та обмеженої комунікаційної прозорості) взаємопов'язані та формують комплексні обмеження для ефективного функціонування системи підтримки.

Системний характер бар'єрів та проблем реалізації державної підтримки демонструє, що їх подолання вимагає саме комплексного підходу. Окрім того, зазначені обмеження державної підтримки можуть по-різному впливати на малий і середній бізнес. Через відмінності в організаційній структурі, ресурсах та фінансових можливостях один і той самий виклик може бути більш критичним для малого підприємства і менш відчутним для середнього. Для ефективного розроблення державних заходів підтримки важливо враховувати ці відмінності та диференційний вплив на різні категорії бізнесу.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз впливу ключових бар'єрів/проблем на МСБ

Ключовий бар'єр/проблема	Вплив на малий бізнес	Вплив на середній бізнес
Ресурсні обмеження (бар'єр)	Значне обмеження у доступі до інвестицій та фінансування, потреба у державній підтримці для цифровізації.	Має доступ до кредитів, але інвестиції залишаються ризиковими через цифровізацію та економічну нестабільність.
Неадаптованість законодавства (проблема)	Збільшення адміністративного навантаження та складність адаптації до змін у нормативному полі.	Ускладнює стратегічне планування та створює правову невизначеність для інвестицій.
Ризики кібербезпеки (проблема)	Вразливість через недостатній рівень цифрових навичок і обмежене програмне забезпечення.	Більш ресурсні підприємства стають привабливою мішенню для кібератак, можливі фінансові та репутаційні збитки.
Низький рівень державної комунікації (бар'єр)	Обмежений доступ до актуальних програм підтримки, складність у пошуку інформації.	Потребує більше часу та ресурсів для використання програм, ефект від державної підтримки знижується.
Інституційні виклики (проблема)	Обмежені ресурси та компетенції підвищують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність.	Частково компенсується наявними ресурсами та можливістю делегування завдань.

Джерело: сформовано автором

Отже, можемо зазначити, що аналіз ключових бар'єрів та проблем реалізації державної підтримки у контексті цифрової трансформації економіки демонструє, що сучасне підприємницьке середовище характеризується взаємозалежністю традиційних інституційних механізмів та цифрових процесів. Цифровізація, з одного боку, відкриває нові можливості для підвищення ефективності державних програм та розширення доступу до ресурсів, а з іншого – створює додаткові ризики і складнощі, пов'язані з цифровою нерівністю, недостатнім рівнем компетенцій та потребою адаптації бізнес-процесів. Така взаємозалежність підкреслює необхідність системного підходу до подолання перешкод у сфері державної підтримки МСБ.

Проаналізувавши другий розділ роботи можемо констатувати, що сучасний стан малого та середнього бізнесу в Україні характеризується поєднанням значних можливостей і численних викликів. Аналіз інституційного середовища та основних програм державної підтримки показав, що цифровізація відкриває нові можливості для розвитку МСБ, проте водночас підсилює традиційні проблеми та створює нові виклики, пов'язані з інтеграцією цифрових платформ, доступом до інформації та організаційною ефективністю. Виявлені бар'єри взаємопов'язані та формують комплексні обмеження для підприємницького середовища, що підкреслює необхідність системного підходу до вдосконалення політики державної підтримки.

Таким чином, ефективна реалізація заходів підтримки МСБ в умовах цифрової трансформації потребує одночасного подолання традиційних і цифрових бар'єрів, інтеграції технологічних рішень, підвищення цифрових компетентностей підприємців та удосконалення управлінських процесів, що дозволить забезпечити стійкий розвиток сектору та підвищити його роль у стабілізації національної економіки і стимулюванні інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Засади адаптації світового досвіду державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації до умов України

Активний розвиток цифрових технологій кардинально трансформувє підходи до державної підтримки малого та середнього бізнесу у світі, створюючи нові інструменти взаємодії між державою та суб'єктами господарювання. Країни з розвиненими цифровими екосистемами демонструють, що ефективна підтримка МСБ в умовах цифровізації ґрунтується не лише на інноваційних механізмах фінансування, а й на комплексних рішеннях, які охоплюють цифрову інфраструктуру, спрощення доступу до адміністративних послуг, розвиток цифрових навичок та інституційну модернізацію. Саме тому для України актуальним є вивчення та адаптація таких практик з урахуванням власних соціально-економічних, нормативних та технологічних особливостей [23].

Важливість аналізу світового досвіду зумовлена тим, що країни, які успішно пройшли шлях цифрової трансформації, змогли не лише підвищити конкурентоспроможність бізнесу, але й створити сприятливе середовище для його сталого розвитку. Україна, перебуваючи в умовах війни, процесів інфляції та одночасної модернізації державних сервісів, стоїть перед завданням удосконалення існуючих підходів до підтримки МСБ. Тому аналіз міжнародних моделей, визначення їх сильних сторін та оцінка можливостей їх практичного застосування є необхідними для формування ефективної політики державної підтримки в сучасних умовах.

Світовий досвід свідчить, що ефективна підтримка МСБ в епоху діджиталізації залежить не тільки від окремих економічних інструментів, а й від формування цілісного, орієнтованого на користувача державного

управлінського підходу [32]. Вивчення зарубіжних практик дозволить виокремити ключові інституційні моделі та рішення, які згодом можуть бути адаптованими в Україні для підвищення ефективності діяльності органів влади, підтримки бізнесу та подальшого розвитку національної економіки [2].

Виходячи з цього, можемо визначити основні моделі підтримки, посиляючись на світову практику та враховуючи можливості їх адаптації в Україні [32]:

– push model (про-активна модель) – модель державної підтримки, при якій держава самостійно ініціює надання послуг і підтримки бізнесу на основі автоматичного аналізу даних (сповіщення про зміни, автоматичне нарахування виплат, пропозиція доступних програм). Держава переходить від принципу «підприємець сам звертається» до автоматизованого надання послуг без запиту з боку бізнесу. Ключова ідея даної моделі – використання інтегрованих державних даних для визначення того, які саме права, виплати або сервіси має отримати підприємець, і забезпечення їх у «фоновому режимі». Такий підхід знижує адміністративні витрати бізнесу, скорочує необхідність у взаємодії з державними установами та мінімізує ризики пропуску важливих можливостей [76].

Серед світових країн про-активну модель використовують у Данії, Нідерландах, Естонії, де автоматизація охоплює соціальні виплати, реєстраційні процедури та бізнес-сервіси. В цих країнах високий рівень інтеграції реєстрів та наявність електронних профілів компаній дозволяють державі діяти на випередження, формуючи більш ефективну модель публічного управління. Розглядаючи можливість адаптації в Україні, це виступає можливим з огляду на розвиток цифрової інфраструктури, однак потребує істотних інституційних змін. Передумовами до впровадження є інтеграція реєстрів, модернізація внутрішніх адміністративних регламентів та розвиток системи Big Data у державному секторі.

Сильні сторони моделі – мінімізація бюрократії, автоматизація виплат, зменшення контакту бізнесу з держорганами. Успіх моделі в Данії та Естонії

базується на повній інтеграції державних реєстрів і стандартизованому управлінні даними, тоді як в українському випадку спостерігається фрагментарність баз даних, різні формати інформації, відсутність єдиної нормативної архітектури. Без уніфікації реєстрів push-model може працювати лише частково;

– single window (модель «Єдиного вікна») – модель спрямована на усунення фрагментарності взаємодії між державою та бізнесом, яка передбачає, що підприємець звертається до єдиної цифрової платформи, через яку він може отримати всі необхідні послуги – від реєстрації бізнесу до подання звітності або подачі заявки на участь у програмі підтримки. Її основна цінність полягає у значному скороченні часу, спрощенні процесів та підвищенні прозорості [14].

Серед провідних країн світу, які виступають лідерами у впровадженні цієї моделі можна відзначити Сінгапур, Естонію та Велику Британію. Повертаючись до українського досвіду, функції «єдиного вікна» частково виконує «Дія.Бізнес», для повної адаптації моделі необхідні кроки, спрямовані на інтеграцію всіх державних реєстрів, стандартизацію обміну даними, а також розширення функціоналу платформи [14].

Сильні сторони моделі – радикальне спрощення процедур, зменшення часу на адміністративні дії. У країнах-лідерах функція «єдиного вікна» є кінцевим елементом глибокої міжвідомчої взаємодії, тоді як в Україні платформа «Дія.Бізнес» поки слугує інструментом доступу до окремих сервісів. Ризик: створення «вітрини», за якою стоять ті самі громіздкі офлайн-процеси;

– data-driven regulation (модель формування політики на основі цифрових даних, а не декларацій) – модель орієнтована на використання цифрових даних для ухвалення рішень, управління політикою та оцінювання результатів. В її основу покладено аналіз Big Data, машинне навчання та інші технології, які дозволяють виявляти проблеми МСБ у реальному часі,

визначати, які інструменти підтримки працюють найкраще, і прогнозувати наслідки регуляторних змін [67].

Серед зарубіжного досвіду лідерами у впровадженні є Естонія, Великобританія та Сінгапур, де дані відіграють ключову роль у формуванні економічної політики. В Україні потенціал моделі вже частково закладений завдяки розвитку електронних сервісів та зростанню кількості державних даних. Проте, для її повної адаптації необхідно забезпечити інтеграцію інформаційних систем міністерств, створити спеціалізовану платформу для аналізу стану МСБ та закріпити концепцію data-driven policy на законодавчому рівні.

Сильні сторони моделі – підвищення обґрунтованості рішень, прогнозування впливів. В українському випадку спостерігається недостатня якість державних даних, обмежена аналітична інфраструктура, відсутність законодавчо закріплених принципів data governance, що створює ризик ухвалення рішень на основі неповних або нерелевантних даних;

– digital-first model (модель «цифровість насамперед») – за даною моделлю, кожна нова державна послуга чи процедура спочатку створюється у цифровому форматі, а вже потім, за необхідності, в офлайн-версії [69]. Такий актуальний підхід забезпечує мінімізацію бюрократії, підвищення доступності сервісів та скорочення витрат як бізнесу, так і держави. Крім того, цифровий формат забезпечує кращу якість даних і зручність інтеграції сервісів.

Серед країн світу модель активно впроваджена в Естонії, Великій Британії, Канаді та Новій Зеландії. В Україні її частково впроваджено, зокрема через платформу «Дія», цифрові документи та сервіси, а також ініціативи із застосуванням AI для надання державних послуг. Проте, незважаючи на наявні досягнення, реалізація даної моделі перебуває на етапі формування і потребує подальшого вдосконалення та розвитку – розширення спектру цифрових сервісів, інтеграція міжвідомчих даних, оптимізація користувацького досвіду та зміцнення технологічної та інституційної основи державної цифрової екосистеми [69].

Сильні сторони моделі – зменшення витрат, масштабованість сервісів, висока швидкість оновлень. Країни-лідери мають усталені стандарти цифрового проектування, тоді як в Україні відсутня єдина методологія проектування цифрових державних послуг, що створює ризик нерівномірної цифровізації та дублювання аналогових і цифрових процесів;

– client-centric model (модель орієнтації на потреби підприємця) – суть моделі полягає у побудові державних сервісів із урахуванням реальних потреб бізнесу. Вона акцентує увагу на доступності послуг, зручності процесів, простоті форм і прозорості вимог. Підхід передбачає системне дослідження досвіду користувачів, тестування сервісів та залучення підприємців до розробки рішень.

Згадуючи світовий досвід, модель реалізовано у Великій Британії, Канаді, Сінгапурі, де існують національні цифрові стандарти та обов’язкові процедури тестування користувацьких сценаріїв. В Україні client-centric модель ще не до кінця адаптована, хоча було запроваджено низку цифрових сервісів для підприємців через платформу «Дія» та пов’язані ініціативи Мінцифри, її реалізація перебуває на стадії формування. Можливістю повної адаптації є подальше вдосконалення технологічної та інституційної бази, розширення спектру цифрових послуг і інтеграція міжвідомчих даних для забезпечення повної орієнтації держави на потреби користувача [66].

Сильні сторони – орієнтація на потреби бізнесу, тестування сервісів. Розглядаючи українську ситуацію, наразі немає системної практики user research у державних органах, що створює ризик створення цифрових сервісів з позиції держави, а не користувача;

– risk-based model (ризик-орієнтована модель регулювання) – модель, ґрунтована на тому, що державні ресурси контролю мають бути спрямовані насамперед на підприємства з високим рівнем ризику, тоді як доброчесний бізнес має отримувати мінімальне навантаження. Це дозволяє зменшити кількість перевірок, скоротити адміністративні бар’єри та зосередити контроль там, де він найбільше потрібний.

Серед зарубіжної практики, модель широко застосовується в Австралії, Нідерландах та Канаді. Там цифрові системи аналізу ризиків використовуються для автоматичного планування перевірок, оцінки відповідності вимогам та оптимізації роботи контролюючих органів. В Україні адаптація моделі передбачає створення централізованої аналітичної платформи для оцінки ризиків підприємств, інтеграцію з цифровими сервісами підтримки бізнесу, категоризацію МСБ за рівнем ризику та закріплення відповідних механізмів у нормативно-правовій базі [2].

Сильні сторони – фокус контролю там, де він потрібен, мінімізація перевірок доброчесного бізнесу. В українському випадку спостерігається низький рівень довіри бізнесу до контролюючих органів, відсутність єдиного ризик-реєстру, політична чутливість теми, що створює ризик формального переходу до ризик-моделі без реальної зміни логіки контролю;

– ecosystem support model (екосистемна модель підтримки) – модель ґрунтується на тому, що бізнес розвивається найефективніше тоді, коли він має доступ не лише до фінансування, а й до супутніх сервісів навчання, консультацій, технологічних платформ, акселераторів, мереж підтримки та цифрових інструментів. Підтримка здійснюється системно, на основі координації між державою, приватним сектором та освітніми установами.

У впровадженні даної моделі лідерами виступають Південна Корея, Сінгапур, Німеччина. (функціонують спеціалізовані агенції, технологічні парки та партнерські програми з корпораціями). Впровадження моделі для України є перспективним варіантом, але варто враховувати потребу посилення інституційної координації, необхідність розвитку мережу центрів підтримки МСБ, розширення співпраці з ІТ-компаніями, інтеграцію приватних цифрових продуктів та створення механізму довгострокової взаємодії між державою й бізнесом [2].

Сильні сторони – комплексна підтримка, залучення приватного сектору, технологічні партнерства. В Україні спостерігається нестача інституцій, що могли б виступати «операторами» екосистем, слабка

координація між Міністерством економіки, довілля та сільського господарства України, Міністерством цифрової трансформації та місцевими органами влади та низька інвестиційна привабливість у воєнний період. Що у свою чергу створює ризик створення окремих, несумісних між собою ініціатив без системності;

– Public-Private Partnership model (модель державно-приватного партнерства) – модель забезпечує спільне створення сервісів, програм підтримки або інфраструктурних рішень, де держава визначає стратегічні пріоритети, у той час як приватний сектор надає технологічні рішення, експертизу та інновації. Така взаємодія дозволяє зменшити бюджетні витрати, прискорити цифрову трансформацію та підвищити якість підтримки МСБ [2].

Сильні сторони – залучення ресурсів та експертизи приватного сектору для розвитку інфраструктури та цифрових сервісів, скорочення бюджетного навантаження, підвищення якості публічних послуг. Спираючись на ситуацію в Україні, існує проблема складності юридичного оформлення та управління довгостроковими партнерствами, відсутність в Україні усталеної практики ефективних PPP у сфері МСБ. Що у свою чергу створює ризик можливих дисбалансів у розподілі ризиків, непрозорість відбору партнерів, залежність від політичної стабільності та ризик зниження конкуренції.

Проведений аналіз міжнародних моделей підтримки малого та середнього бізнесу засвідчує, що їхня результативність значною мірою визначається рівнем цифрової зрілості державних інституцій, інтегрованістю інформаційних систем та послідовністю політики. Попри значний потенціал кожної з моделей, їхнє застосування вимагає критичного переосмислення, оскільки пряме копіювання практик без врахування українських реалій може призвести до неефективності або навіть посилення адміністративних бар'єрів.

На основі проведеного критичного аналізу можна сформулювати низку практичних напрямів, які забезпечать реалістичну і поступову адаптацію світових моделей державної підтримки МСБ в Україні:

- інституційна інтеграція та стандартизація державних даних - створення єдиної цифрової архітектури державних реєстрів; впровадження стандартів обміну даними (як EU Interoperability Framework); аудит існуючих реєстрів та розробка дорожньої карти їх інтеграції, що в результаті надає можливість повноцінного впровадження push-model, single window, data-driven regulation;

- створення національних цифрових стандартів - розробка державного аналогу британських GDS Standards; запровадження обов'язкового UX-тестування сервісів; уніфікація логіки та структури державних послуг, що в результаті надає системний перехід до digital-first та client-centric підходів;

- формування централізованої аналітичної платформи для МСБ - інтеграція даних ДПС (Державна податкова служба), Міністерства економіки, «Дії», митниці та банківських індикаторів; впровадження dashboard-ів для моніторингу стану МСБ у реальному часі; законодавче закріплення принципів data-driven policy, що в результаті надає можливість оцінювати ефективність програм підтримки, прогнозувати ризики та оптимізувати регуляції;

- розвиток ризик-орієнтованого регулювання створення єдиного реєстру ризиків для всіх контролюючих органів; автоматизація планування перевірок; впровадження «білих списків» доброчесних підприємств, що в результаті призведе до зменшення адміністративного тиску на МСБ;

- підвищення цифрових компетенцій підприємців - масові освітні програми з цифрового менеджменту, електронної звітності, кібербезпеки; впровадження мікрокурсів, створених у партнерстві з великими технологічними компаніями, що в результаті зменшить цифрову нерівність та підвищить адаптивність МСБ;

- посилення державно-приватного партнерства - участь приватних ІТ-компаній у розробці державних сервісів; спільні програми акселерації та фінансування; залучення банків та інвестиційних фондів до програм підтримки МСБ, що в результаті скоротить бюджетне навантаження та пришвидшення цифрової трансформації;

– модернізація мережі інституцій підтримки МСБ створення регіональних центрів МСБ нового зразка (навчання, консалтинг, акселерація); розширення функціоналу «Дія.Бізнес» до ролі єдиного сервісного центру; запуск інтегрованої системи супроводу бізнесу від ідеї до масштабування, що в результаті наблизить Україну до екосистемної моделі Південної Кореї та Сінгапуру.

Окрім зазначених моделей державної підтримки малого та середнього бізнесу, у світовій практиці активно застосовуються різноманітні інституційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії держави та підприємців [27]:

– створення міжвідомчих координаційних органів, які забезпечують узгодження дій різних державних структур та унеможливають дублювання функцій. Такі органи виконують роль єдиного центру прийняття рішень і сприяють ефективному розподілу ресурсів, що дозволяє підвищити оперативність реалізації програм підтримки та створити більш передбачувані умови для бізнесу;

– у США прикладом такого підходу є Small Business Administration (SBA) – незалежна урядова установа, яка спеціалізується на підтримці малого бізнесу через надання фінансових, консультаційних та навчальних послуг. SBA виступає своєрідним містком між державними органами та підприємцями, забезпечуючи комплексну підтримку на різних етапах розвитку бізнесу та координуючи співпрацю з фінансовими установами й приватним сектором. У деяких країнах запроваджено інститут бізнес-омбудсмена, який виконує роль незалежного посередника між державними органами та підприємцями, сприяючи захисту прав бізнесу та усуненню адміністративних бар'єрів [77];

– спеціалізовані агенції підтримки МСБ, які виконують роль сервісних центрів для підприємців і координують реалізацію програм на місцевому та регіональному рівнях. Такі агенції надають консультації, організовують навчальні програми, допомагають у підготовці документів для участі у

державних та міжнародних грантових програмах, а також сприяють інтеграції місцевих підприємств у національні та міжнародні бізнес-мережі;

- центри розвитку МСБ, які об'єднують навчальні, консультаційні та мережеві функції. Ці центри надають комплексну підтримку підприємцям, включаючи тренінги з цифрових компетенцій, фінансового планування, маркетингу та інноваційних технологій, сприяючи формуванню компетентного та конкурентоспроможного бізнес-середовища;

- механізм державно-приватного партнерства, коли державні органи спільно з приватним сектором реалізують програми підтримки МСБ, створюють інноваційні сервіси або фінансують проекти розвитку підприємництва. Таке партнерство дозволяє поєднувати державні ресурси і регуляторний вплив із експертизою та інвестиційним потенціалом приватних компаній, підвищуючи ефективність програм підтримки та мінімізуючи фінансове навантаження на державний бюджет та ін.

Проведений аналіз світових управлінських моделей, інституційних рішень державної підтримки МСБ та можливість їх адаптації в Україні демонструє, що комплексне поєднання сучасних цифрових моделей та ефективних інституційних механізмів є ключовим чинником підвищення результативності державної підтримки. Їх використання дозволить не лише підвищити ефективність підтримки, а й сформувати більш гнучке, прозоре та орієнтоване на потреби користувача бізнес-середовище, що стане важливим чинником економічної стабільності та розвитку національної економіки. Для формування виникає необхідність у глибоких інституційних змінах та політичній волі, а не тільки технологічних рішеннях [47].

Успішна політика підтримки малих та середніх підприємств є запорукою стабілізації національної економіки, спираючись на зарубіжний досвід, можна виділити наступні країни, які продемонстрували достовірність даного твердження: Велика Британія (за даними UK Government [65], станом на початок 2024 року малі та середні підприємства (SMEs) становлять приблизно 99,8 % всіх приватних секторних бізнесів.), Сполучені Штати

Америки (за даними SBA Office of Advocacy, малий бізнес (включно з мікрофірмами) становить 99,9 % усіх підприємств) [65; 77].

Розглянемо більш детально заходи з підтримки МСБ в наведених вище країнах світу:

– Велика Британія – основою стабільності МСБ виступає комплексна система державної підтримки, яка включає податкові пільги, спрощені процедури реєстрації та доступ до кредитування. Центральним органом, що координує політику підтримки МСБ, є Small Business Commissioner, створений у 2014 році для захисту прав підприємців, врегулювання конфліктів з постачальниками та контролю за дотриманням договірних зобов'язань. Крім того, у країні функціонують численні центри розвитку МСБ, що у свою чергу забезпечують доступ до консультацій, навчальних програм, фінансування та мережесих ресурсів. Завдяки цим інституційним механізмам Велика Британія змогла сформувати прозоре та передбачуване середовище для розвитку МСБ, знижуючи адміністративні бар'єри та сприяючи інноваційній активності підприємців [68; 73];

– Сполучені Штати Америки – стабільність сектору МСБ забезпечує гнучка податкова система та впровадження заходів зі збереження здорової конкуренції на ринку. У країні частка МСБ становить 99,6% від загальної кількості бізнесу, 75,8% з яких – мікро-підприємства. Орган, спрямований на організацію та впровадження програм підтримки МСБ у США – Адміністрація малого і середнього бізнесу (Small Business Administration), створений у 1953-му році, до структури якої входять Адвокатура та Генеральна Інспекція, що надає повноваження здійснювати незалежну оцінку стану МСБ, пропонувати конструктивні заходи вдосконалення методів його підтримки та розвитку. У всіх штатах та великих містах США діють понад 100 відділень Адміністрації МСБ [77; 78].

Переходячи до досвіду політики, що реалізується в країнах ЄС варто зазначити, що вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності, стимулювання економічного розвитку та створення сприятливих умов для

ведення бізнесу. У державах-членах ЄС простежується поступовий перехід від переважно фінансової підтримки до моделей, орієнтованих на надання консультаційних та інституційних послуг. Відповідно, сучасна політика підтримки МСБ ґрунтується на двох ключових підходах [23; 34]:

- вертикальний підхід – наявність заходів, що орієнтуються винятково на сектор МСБ. Такі ініціативи здійснюються Генеральним директором Європейської комісії разом з Європейським парламентом, представницькими організаціями МСБ в органах Європейського Союзу;

- горизонтальний підхід – захист інтересів МСБ у таких сферах діяльності, як: регіональна політика, міжнародні відносини, політика у галузі досліджень і технічних розробок та зміцненні позицій бізнесу у відповідному виді діяльності .

Огляд політики державної підтримки МСБ провідних країн світу та Європи дозволяє виокремити управлінські моделі та інституційні рішення, які можуть стати у нагоді й для розвитку українського бізнесу. США та Велика Британія роблять акцент на створенні незалежних органів із відповідними повноваженнями, що покликані на захист інтересів бізнесу, Європейський Союз впроваджує комплексний підхід, який поєднує у собі два основні напрямки, що у кінцевому результаті мають ефективний позитивний вплив на стабілізування та розвиток МСБ [34]. Незважаючи на різницю у механізмах підтримки держави, ключовим принципом постає потужна інституційна основа.

Для України основним завданням виступає адаптація наведених моделей та інституційних рішень із урахуванням національного контексту, поточного стану цифрової інфраструктури, воєнного стану та особливостей регуляторного середовища. Важливо виокремити пріоритетні напрями, які забезпечать гнучкість, прозорість та орієнтацію на потреби суб'єктів господарювання. Адаптація міжнародного досвіду повинна поєднувати ефективні організаційні механізми, інноваційні цифрові інструменти та системний розвиток компетенцій МСБ, що забезпечить довгостроковий

економічний ефект та підвищить конкурентоспроможність національної економіки в цілому.

3.2. Активізація використання цифрових технологій у механізмі реалізації державної підтримки малого та середнього бізнесу

Активізація використання цифрових технологій у механізмі державної підтримки малого та середнього бізнесу є одним із ключових елементів модернізації публічної політики в умовах цифрової трансформації економіки. Аналіз системи державної підтримки МСБ, проведений у розділі 2, підтверджує її фрагментарність, складність процедур, недостатню узгодженість міжвідомчих дій та обмежений доступ підприємців до об'єктивної інформації щодо можливостей підтримки. Водночас державні електронні послуги, інфраструктура даних та доступ до цифрових фінансових інструментів розвиваються нерівномірно, що у свою чергу стримує ефективність політики підтримки МСБ. Виходячи з цього, постає необхідною системна цифровізація всіх елементів механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу – від нормативно-правового забезпечення до інституційної взаємодії, фінансування та навчання підприємців.

1. Удосконалення нормативно-правової бази цифрової підтримки малого та середнього бізнесу

Цифровізація механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу можлива лише за умови формування сучасної нормативної бази, що забезпечує юридичну визначеність цифрових процедур та автоматизованих рішень. З огляду на наявні прогалини доцільно:

- уніфікувати електронні процедури у сфері підтримки МСБ та прирівняти результати електронних сервісів до традиційних адміністративних послуг;

- визначити єдині стандарти обміну даними між державними реєстрами, зокрема Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України, Державною податковою службою, Міністерством

фінансів України, Державною службою статистики тощо;

- законодавчо закріпити вимогу обов'язкової електронної форми подання документів для участі у грантових, кредитних та інвестиційних програмах державної підтримки;
- створити нормативні засади автоматизованої перевірки достовірності даних підприємців при поданні заявок на участь у програмах підтримки;
- встановити вимоги до прозорості та відкритості інформації про державні програми у форматі відкритих даних.

Реалізація цих завдань дозволить зменшити адміністративне навантаження, підвищити довіру суб'єктів бізнесу до державних сервісів і сформувати передумови для роботи єдиної цифрової інфраструктури підтримки МСБ.

2. Оптимізація інституційної взаємодії органів влади

Наявна система підтримки МСБ характеризується неузгодженістю повноважень та слабкою координацією між державними органами. Для підвищення ефективності цифрових сервісів доцільно:

- створити міжвідомчий координаційний орган, відповідальний за цифрову політику у сфері підтримки МСБ;
- запровадити єдині правила інтеграції інформаційних систем центральних і місцевих органів влади;
- сформувати мережу регіональних центрів цифрової підтримки МСБ на базі діючих центрів підтримки «Дія.Бізнес»;
- передбачити можливість залучення бізнес-асоціацій та недержавних інституцій до розробки цифрових сервісів для суб'єктів господарювання;
- підсилити функції інституції бізнес-омбудсмена, зокрема щодо аналізу цифрових бар'єрів у доступі до підтримки.

Такі заходи забезпечать узгодженість рішень, уникнення дублювання функцій та підвищення якості державних послуг.

3. Створення єдиної інтегрованої цифрової платформи підтримки малого та середнього бізнесу

Попри розвиток окремих сервісів, зокрема «Дія.Бізнес» та «єРобота»,

цифрова інфраструктура підтримки малого та середнього бізнесу залишається фрагментарною. Доцільним є створення єдиної інтегрованої цифрової платформи, яка повинна включати:

- особистий кабінет підприємця, що міститиме дані з державних реєстрів, інформацію про обов'язки, статуси поданих заявок та наявні програми;
- автоматизований підбір державних програм, відповідно до профілю бізнесу;
- інтеграцію з податковою та фінансовою звітністю, що дозволить автоматично підтверджувати дані;
- онлайн-оформлення участі у грантових, кредитних та консультаційних програмах;
- електронний журнал взаємодії з органами влади, що фіксуватиме всі заявки, відповіді та строки їх виконання.

Крім зручності, така платформа стане ключовим технологічним інструментом для забезпечення принципів прозорості та підзвітності. Фіксація всіх дій у електронному журналі та автоматичне оприлюднення анонімізованих даних про хід реалізації програм створюють основу для публічного моніторингу та аудиту ефективності витрачання бюджетних коштів, що прозорості, скороченню часу на отримання підтримки та зменшенню корупційних ризиків.

4. Використання аналітичних систем для ухвалення рішень

Сучасна практика державного управління вимагає переходу від інтуїтивних управлінських рішень до політики, заснованої на фактичних даних. У цьому контексті пропонується:

- створити єдину аналітичну систему моніторингу стану МСБ, що узагальнюватиме показники з Державної податкової служби, Державної служби статистики, платформ «Дія» та «єРобота»;
- розробити регулярні огляди стану МСБ, доступні у відкритому доступі;
- запровадити оціночні індикатори ефективності державних програм,

що дозволить коригувати обсяги фінансування;

- використовувати прогнозні моделі, що дозволять оцінювати ризики для різних груп підприємців та планувати заходи підтримки.

Такий підхід підвищує ефективність використання бюджетних коштів та робить політику підтримки більш результативною.

5. Розвиток цифрових фінансових інструментів підтримки малого та середнього бізнесу

Для посилення економічної стійкості МСБ доцільно розширити використання цифрових фінансових інструментів. Основними напрямками є:

- удосконалення електронних процедур отримання грантів, включно з автоматичною перевіркою даних;
- розвиток онлайн-кредитування з використанням автоматизованих оціночних моделей, що враховують історію діяльності підприємства;
- розширення механізму портфельних гарантій, доступних через електронні сервіси банків-партнерів;
- створення цифрових сертифікатів підтримки МСБ, що можуть використовуватися на навчання, консультації та релокацію;
- активізація партнерства держави з фінтех-компаніями у сфері мікрокредитування, інвестиційних платформ та сервісів для експортерів.

Ці рішення сприятимуть підвищенню доступності фінансування та підтримці інноваційних підприємств.

6. Підвищення цифрових компетентностей підприємців

Цифрова нерівність є бар'єром для ефективного використання державних сервісів. Тому необхідно:

- оновити програми цифрового навчання МСБ на базі «Дія.Бізнес»;
- створити тематичні навчальні модулі з електронної звітності, кібербезпеки, цифрового маркетингу та автоматизації бізнес-процесів;
- забезпечити безкоштовне навчання вразливих категорій суб'єктів господарювання (переселенців, ветеранів, молодих підприємців);
- впровадити систему сертифікації цифрових навичок, що стане перевагою при участі у програмах підтримки.

Навчання сприятиме підвищенню цифрової зрілості українського бізнесу та його адаптації до сучасних економічних умов.

Важливим аспектом запропонованої цифрової трансформації є її відповідність принципам належного врядування (Good Governance), що є запорукою довіри бізнесу та суспільства до державних інститутів.

1. Прозорість (Transparency). Єдина інтегрована платформа, відкриті дані про програми, автоматизоване ведення електронного журналу взаємодії з органами влади та публічні dashboards моніторингу ефективності програм (як запропоновано в напрямках 3 та 4) усувають інформаційну асиметрію. Це робить критерії відбору, процес прийняття рішень та використання бюджетних коштів відкритими для публічного контролю.

2. Підзвітність (Accountability). Використання аналітичних систем (напрямок 4) для оцінки ефективності програм та цифровий слід усіх транзакцій на платформі (напрямок 3) створюють механізм аудиту в режимі реального часу. Це дозволяє чітко ідентифікувати відповідальних за результати та неуспіхи, підвищуючи рівень відповідальності державних службовців.

3. Участь стейкхолдерів (Stakeholder Participation). Можливість залучення бізнес-асоціацій до розробки сервісів (напрямок 2), функції зворотного зв'язку на платформі (напрямок 3) та регулярні публічні огляди стану МСБ (напрямок 4) формують інклюзивне середовище для участі бізнесу в удосконаленні політики підтримки.

4. Ефективність та результативність (Efficiency & Effectiveness). Автоматизація процедур, усунення дублювання та інтеграція даних (напрями 1, 2, 3) безпосередньо спрямовані на скорочення витрат часу та ресурсів. Data-driven підхід до оцінки програм (напрямок 4) забезпечує перерозподіл бюджетних коштів у найбільш результативні інструменти.

Таким чином, запропонована система заходів не лише технологічно модернізує механізм підтримки, але й вбудовує в його основу інструменти для боротьби з корупцією, підвищення довіри та забезпечення публічної легітимності державної політики щодо МСБ."

7. Узагальнення напрямів цифровізації механізму підтримки МСБ

Таким чином, запропонована система заходів не лише технологічно модернізує механізм підтримки, але й вбудовує в його основу інструменти для боротьби з корупцією, підвищення довіри та забезпечення публічної легітимності державної політики щодо МСБ. Запропоновані напрями активізації цифровізації систематизовано наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст, сутність та очікуваний ефект ключових напрямів цифровізації підтримки малого та середнього бізнесу

Напрямок цифровізації	Сутність змін	Очікуваний ефект для МСБ
Нормативна модернізація	Оновлення законодавства, стандартизація процедур	Скорочення бюрократії, юридична визначеність
Інституційна інтеграція	Координація органів влади, мережа цифрових центрів	Узгодженість політики, усунення дублювання
Єдина цифрова платформа	Реєстрація, подання заявок, перевірка даних, кабінет підприємця	Доступність послуг, прозорість процедур
Аналітичні системи	Моніторинг, оцінка ефективності, прогнозування	Обґрунтовані управлінські рішення
Цифрове фінансування	Гранти, кредити, гарантії, цифрові сертифікати	Підвищення доступу до коштів
Розвиток компетентностей	Навчання, консультації, сертифікація	Зростання цифрової зрілості бізнесу

Джерело: сформовано автором

Запропоновані напрями активізації використання цифрових технологій у механізмі державної підтримки малого та середнього бізнесу забезпечують

комплексну модернізацію державної політики, підвищують її доступність, прозорість і результативність. На відміну від частково реалізованих заходів, запропоновані у цьому підрозділі рішення мають системний характер і поєднують нормативні, інституційні, технологічні та освітні зміни. Це дає підстави вважати їх самостійним авторським внеском у формування сучасної цифрової моделі підтримки малого та середнього бізнесу в Україні.

Узагальнюючи проведений у третьому розділі роботи аналіз можемо прийти до висновку, що державна підтримка МСБ є одним із базових інструментів публічного управління, через який держава формує умови для розвитку підприємництва, підсилює економічну стійкість та стимулює інноваційну активність. У сучасних умовах цифрової трансформації її значення лише зростає, оскільки саме держава визначає стратегічні орієнтири цифровізації, координує роботу інституцій, забезпечує інтеграцію платформ і встановлює єдині стандарти функціонування цифрових сервісів. Збалансоване управління цими процесами дає змогу мінімізувати адміністративні бар'єри, підвищити прозорість регуляторних процедур та створити передумови для рівного доступу суб'єктів МСБ до підтримки.

Активізація цифрових технологій стає ключовим фактором оновлення політики підтримки МСБ, адже забезпечує автоматизацію управлінських процесів, скорочення транзакційних витрат та ефективний моніторинг реалізації державних програм. Інтеграція державних платформ із реєстрами, модернізація інституцій та поширення електронних сервісів формують більш передбачувану та зручну модель взаємодії бізнесу з державними органами. Паралельно цифрові фінансові інструменти підвищують доступність ресурсів, а освітні програми та інноваційні хаби зміцнюють спроможність підприємців адаптуватися до нових технологічних умов.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати механізм державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, дослідити ключові проблеми та бар'єри її реалізації та визначити можливі напрями вдосконалення та адаптації в Україні. Ефективна підтримка сектору малого та середнього бізнесу для багатьох провідних країн є запорукою сталої економічної системи, тому виступає необхідним чинником не тільки для розвитку підприємництва, а й для розвитку, стабілізації та конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

У першому розділі дослідження було розглянуто економічну сутність, роль та значення малого та середнього бізнесу у структурі національної економіки, проаналізовано поняття, форми та інструменти існуючої державної підтримки обраного сектору бізнесу в умовах цифровізації, а також її чинне нормативно-правове забезпечення. Отримані теоретичні узагальнення та результати аналізу сформували концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження.

Було встановлено, що малий та середній бізнес виступає структуроутворюючим елементом сучасної ринкової економіки, що забезпечує її гнучкість, динаміку і соціальну стабільність. Було конкретизовано комплексну роль МСБ, яка спостерігається не лише у економічній, а й соціальній, інноваційній та стабілізаційній функціях. З'ясовано, що вплив цифрової трансформації на розвиток бізнесу є вагомим чинником сучасності, а її відсутність унеможливорює подальший розвиток. Цифрова трансформація економіки виступає не тільки технологічним процесом, а й певним каталізатором структурних змін у державному управлінні. За допомогою неї сталі, традиційні механізми підтримки МСБ поступово змінюють свій курс до інноваційних, при яких держава виступає

партнером із прозорими, інтерактивними, про-активними та персоналізованими програмами підтримки.

У ході проведеного дослідження було виявлено, що концептуальні засади державної підтримки МСБ зазнають суттєвих трансформацій. У сучасних умовах механізми державної підтримки мають ґрунтуватися на принципах екосистемного підходу та сервісної орієнтації, за яких різні інструменти, інституції та цифрові платформи функціонують у взаємопов'язаному та узгодженому середовищі. Такий підхід забезпечує комплексність, безперервність та гнучкість підтримки, орієнтованої на потреби бізнесу. Окрім того, нормативно-правове забезпечення визначає рамкові умови для ефективності механізмів державної підтримки. Проведений аналіз засвідчив як позитивну еволюцію регуляторної бази за останні роки, так і наявність структурної дисфункції, що проявляється у розриві між повільним оновленням нормативно-правового поля та швидкими темпами розвитку цифрових технологій. Така асинхронність стримує процес цифрової трансформації українського бізнесу та ускладнює впровадження інноваційних інструментів підтримки.

Виходячи з зазначеного, узагальнення результатів першого розділу роботи показало, що ефективні механізми державної підтримки мають бути актуальними, комплексними та орієнтованими, у першу чергу, на користувача. Такий підхід забезпечує кумулятивний ефект та підвищує спроможність бізнесу протидіяти глобальним змінам та викликам цифрової трансформації економіки.

У другому розділі було досліджено сучасний стан розвитку МСБ, що підтвердило його важливість для економіки країни, проаналізовано інституційне середовище та основні програми державної підтримки, а також виявлено ключові проблеми та бар'єри її реалізації в умовах цифрової трансформації економіки. Аналіз сучасного стану сектору малого та середнього бізнесу мав ключове значення для розуміння цілісної ситуації, огляд інституційного середовища та існуючих програм підтримки від держави

продемонстрував наявний рівень допомоги бізнесу, виявлення ключових бар'єрів та проблем реалізації державної підтримки засвідчило недосконалість механізмів, необхідність їх подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних умов діджиталізації для подальшого розвитку.

Існуючий механізм державної підтримки МСБ в Україні показує наявність потенціалу, який блокується системними дисфункціями. Зазначені у роботі інструменти, зокрема платформи «ДіяБізнес» та державна програма кредитування «5-7-9%», не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал через відсутність стратегічно орієнтованого та цілісного підходу держави до цифрової трансформації системи підтримки бізнес-середовища. Виявлені проблеми, такі як фрагментарність цифрових сервісів, недостатня координація між органами влади, нерівний доступ до інфраструктури, низький рівень цифрової компетентності та кіберризиків, формують комплексні обмеження на шляху до ефективної реалізації політики.

У третьому розділі роботи було систематизовано засади розвитку механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема, було проаналізовано можливості адаптації світового досвіду державної підтримки до національних умов, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та інноваційних підходів до стимулювання діяльності бізнесу.

На основі аналізу світового досвіду державної підтримки малого та середнього бізнесу (push-model, single window, data-driven regulation, digital-first та інших моделей), було сформовано систему конкретних напрямів активізації цифровізації державної підтримки. До ключових напрямів належать: удосконалення нормативно-правової бази; оптимізація інституційної взаємодії через створення координаційних органів; розробка єдиної інтегрованої цифрової платформи; впровадження аналітичних систем для моніторингу та прийняття рішень на основі даних; розвиток цифрових фінансових інструментів; та підвищення цифрових компетентностей підприємців. Для практичної реалізації цих напрямів доцільною є реалізація

поетапного підходу, що передбачає нормативно-інституційну підготовку, технологічну інтеграцію та комплексне впровадження екосистеми цифрової підтримки.

Результати дослідження свідчать, що ефективна цифровізація державної підтримки потребує комплексного підходу, який поєднує адаптацію міжнародних практик, удосконалення засад нормативно-правового забезпечення та використання інноваційних цифрових інструментів. Зазначений підхід дозволяє підвищити оперативність і прозорість надання підтримки, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити інтеграцію підприємницьких структур у сучасне цифрове середовище.

Проведене дослідження довело необхідність впровадження інноваційних механізмів державної підтримки, які відповідають вимогам цифрової трансформації та сучасним економічним викликам. Взаємодія між державною політикою, новітніми технологіями та підприємницькою ініціативою є вирішальним чинником для побудови конкурентоспроможної економіки, у той час як ефективна цифрова трансформація механізмів державної підтримки виступає стратегічним фактором модернізації національної економіки України. Системна реалізація комплексу зробить можливою інтеграцію українських представників малого та середнього бізнесу у сучасне цифрове середовище, підвищить їхню конкурентоспроможність та стане ключовим драйвером інноваційного відновлення та сталого розвитку національної економіки України в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році». UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Бабич І. В., Фаюк О. О. Зарубіжний досвід розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка та держава. 2024. № 3(133). С. 106–109. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/19.pdf
3. Бережницька У. Б. Інституціональне середовище розвитку малого та середнього підприємництва. Review of Transport Economics and Management. 2021. № 5(21). С. 21–29. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/225804> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Бородіна А. А., Могилевська О. Ю., Перерва Т. П. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні з використанням блокчейну. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. С. 31–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-7-4> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Васильців Т. Г. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. № 1(11). С. 117. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20151%28111%29/sep20151%28111%29_117_VasylytsivTH.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
6. Власна справа: більше українців зможуть отримати гранти на старт або розвиток бізнесу у 2025 році. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Грант на власну справу. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (дата звернення: 01.11.2025).
8. Давиденко Б. Скільки ФОПів, малих та середніх компаній в Україні і як вони впливають на економіку. Forbes Україна. 24 липня 2023. URL:

<https://forbes.ua/business/skilki-fopiv-malikh-ta-serednikh-kompaniy-v-ukraini-i-yak-voni-vplivayut-na-ekonomiku-shist-grafikov-pro-msb-24072023-14882> (дата звернення: 01.11.2025).

9. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Анонсовано запуск бета-версії платформи «Пульс» для збору зворотного зв'язку від бізнесу. URL: <https://dpss.gov.ua/news/anonsovano-zapusk-beta-versii-platformy-puls-dlia-zboru-zvorotnoho-zv'язku-vid-biznesu> (дата звернення: 30.10.2025).

11. Державне кредитування 5–7–9 % для малого та середнього бізнесу. Kredobank. URL: <https://kredobank.com.ua/business/finansuvannya/dostupni-kredyty-5-7-9> (дата звернення: 01.11.2025).

12. Дія.Бізнес – портал для підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).

13. Дотягнути до моменту, коли все скінчиться. ЄБРР дослідив вплив війни на бізнес. LIGA.net. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/dotiahnuty-do-momentu-koly-vse-skinchytsia-yebr-doslidyv-vplyv-viyny-na-biznes> (дата звернення: 05.11.2025).

14. Єдине вікно для міжнародної торгівлі. Рекомендація ЄЕК ООН № 33. URL: <http://singlewindow.org/docs/167?lang=ukr> (дата звернення: 16.11.2025).

15. Зміни до програми «Доступні кредити 5–7–9 %»: підтримка посівної кампанії та активація підприємництва. Міністерство фінансів України. 2022. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/zmini_do_programi_dostupni_krediti_5-7-9_pidtrimka_posivnoi_kampanii_ta_aktivatsiia_pidpriemnitstva-3374 (дата звернення: 17.11.2025).

16. Ковальчук В. І., Петренко О. О. Розвиток цифрових фінансових інструментів для бізнесу. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2022. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/items/483cff3b-1dec-45bf-bf03-a5e8739df58f> (дата звернення: 10.11.2025).

17. Левчинський Д., Ступінкер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2022. № 181. С. 110–114.

18. Малий та середній бізнес (МСБ) – це основа, на якій тримається економіка України : новина. Куликівська селищна рада. – 07.11.2022. URL: <https://kulykiv-gromada.gov.ua/news/1667814150/> (дата звернення: 06.11.2025).

19. Марченко О. Ю. Механізми підтримки малого та середнього бізнесу через переваги зеленої та цифрової трансформації в регіонах України. Економіка і організація управління. 2024. № 4(56). С. 42–52. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.4.5 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16968> (дата звернення: 16.11.2025).

20. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 16.11.2025).

21. Міністерство фінансів України. Створено національну установу розвитку: новина. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/v_ukraini_stvoreno_natsionalnu_ustanovu_rozvitku_novii_instrument_pidtrimki_biznesu_ta_ekonomichnogo_zrostannia-5360 (дата звернення: 29.10.2025).

22. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний портал. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 16.11.2025).

23. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 323 – 328. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55>

24. Національна економіка : навч. посіб. / Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Желюк Т. Л., Попович Т. М.; за ред. А. Ф. Мельника. Київ : Знання, 2011. 463 с.

25. Національний банк України. Національний банк переглянув граничні строки розрахунків для деяких експортно-імпортних операцій: новина. – 10.07.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pereglyanuv-granichni-stroki-rozrahunkiv-dlya-deyakh-eksportno-importnih-operatsiy> (дата звернення: 11.11.2025).

26. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час (липень–серпень 2024): коментар експертів. – 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyy-chas-lypen-serpen-2024-roku> (дата звернення: 10.11.2025).

27. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд інструментів цифрової трансформації економіки України : коментар експертів. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-lyutyu> (дата звернення: 10.11.2025).

28. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України у воєнний час (січень 2025) : коментар експертів. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-u-voyennyy-chas-sichen-2025> (дата звернення: 08.11.2025).

29. Овсієнко О. В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 2. С. 86. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

30. Омельчак Г. В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2013. № 3 (72). С. 121–125.

31. Онлайн-кабінет підприємця : персоналізовані фінансові можливості для бізнесу. Diia Business. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/onlain-kabinet->

pidpriansia-personalizovani-finansovi-mozhlyvosti-dlia-biznesu (дата звернення: 13.11.2025).

32. Падченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава, 2022. № 3(117).

33. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення : колективна монографія. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л., Радинська С. Тернопіль, 2024. С. 235–253. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46648/2/ColMon_2024_Levytskyi_V-Entrepreneurship_of_Ukraine_235-253.pdf

34. Підтримка малого та середнього бізнесу у світі (огляд інструментів і політик) : інформаційна довідка / Європейський інформаційно-дослідницький центр. Київ : Венеція Авіньйон. URL: <http://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28947.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

35. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (ред. від 01.04.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 16.11.2025).

36. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення сталого функціонування електронних комунікаційних мереж... : Закон України від 17.12.2024 № 4150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4150-IX#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

37. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період воєнного стану : Закон України від 17.07.2024 № 3869-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text> (дата звернення: 17.11.2025).

38. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо... : постанова Кабінету Міністрів України від 02.05.2018 № 851 / База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

39. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 16.11.2025).

40. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 08.11.2025).

41. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : Закон України від 21.12.2000 № 2157-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> (дата звернення: 16.11.2025).

42. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 09.11.2025).

43. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 16.11.2025).

44. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : ст. 4. Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://protocol.ua/ua/pro_rozvitok_ta_derhavnu_pidtrimku_malogo_i_serednego_pidpriemnistva_v_ukraini_stattya_4/ (дата звернення: 08.11.2025).

45. Проєкт Закону № 43829. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43829> (дата звернення: 16.11.2025).

46. Проєкт Закону № 44168 / Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44168> (дата звернення: 15.11.2025).

47. Прокопенко Н. С., Казанцев Б. В. Адаптація зарубіжного досвіду державного стимулювання малого і середнього бізнесу в Україні до вітчизняної практики. *Economics and Management*. 2024. № 3. С. 16–23. DOI: 10.36919/2312-7872.3.2024.16 (дата звернення: 16.11.2025).

48. Результати дослідження стану бізнесу в Україні (березень 2025 року). Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty->

doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku (дата звернення: 08.11.2025).

49. Результати дослідження стану бізнесу в Україні (грудень 2024 року). Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення: 08.11.2025).

50. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 17.11.2025).

51. Селіванова, І. А. Поняття малого підприємництва: історія розвитку та правові наслідки. Проблеми цивільного права та процесу. Харків, 2019. С.202-205. URL: https://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/24_05_2019/pdf/55.pdf

52. Сторінка ЄБРР на сайті Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr> (дата звернення: 16.11.2025).

53. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030 : аналітичний матеріал. Київ : ДЗПлатформа, 2024. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

54. Степаненко С. В., Фролова Є. І. Публічне управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2023. 110 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ccefad90-08cc-4e8a-b866-0d7fc6a4dbd9/content> (дата звернення: 08.10.2025).

55. Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. Про Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва... 11 березня 2025. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/pro-stratehiu-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-na-period-do-2027->

roku-ta-zakhody-derzhpratsi-shchodo-pidtrymky-robotodavtsiv-sub-iektiv-ma/ (дата звернення: 15.11.2025).

56. Туз О. Механізми державного впливу на цифрову модернізацію підприємницького сектору в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2025. № 2. С. 397–403. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-63.

57. Українська економіка восени 2025 року: що очікувати бізнесу. Banker.ua. URL: <https://banker.ua/uk/projects/ukraïnska-ekonomika-voseni-2025-roku/> (дата звернення: 20.10.2025).

58. Український Фонд Стартапів (USF). Офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

59. Українські банки почали видавати перші кредити на розвиток альтернативних джерел енергії за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %». Ю. Свириденко. Кабінет Міністрів України. 19.07.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainski-banku-pochaly-vydavaty-pershi-kredyty-na-rozvytok-alternatyvnykh-dzherel-enerhii-za-prohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9-iuliia-svyrydenko> (дата звернення: 11.11.2025).

60. Уряд розширює програму портфельних гарантій для бізнесу: новина. AgroPortal. 2025. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/fïnansy/uryad-rozshiryuye-programu-portfelnih-garantiy-dlya-biznesu> (дата звернення: 13.11.2025).

61. Фінансові програми для бізнесу: Diia Business. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D¤tPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B2,5,9,10,11%5D> (дата звернення: 13.11.2025).

62. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Дата оновлення: 10.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

63. Чотири роки програми АЕО в Україні: попри війну бізнес продовжує демонструвати європейські темпи долучення: новина. Урядовий портал. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/4-roky-prohramy-aeo-v-ukraini-popry-viinu->

biznes-prodovzhuie-demonstruvaty-ievropeiski-tempy-doluchennia (дата звернення: 08.11.2025).

64. Яковенков, С. С. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в умовах війни: правові аспекти та актуальні виклики. Law and Safety of the Economic System (LSEJ). 2024. № 12. С. 197–203. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12/37>

65. About our services. UK Trade & Investment. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/uk-trade-investment/about/about-our-services> (дата звернення: 15.11.2025).

66. Client-centric model: матеріали Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/483cff3b-1dec-45bf-bf03-a5e8739df58f> (дата звернення: 16.11.2025).

67. Data-driven атрибуція: що це і як використовувати: стаття. CASES Media. URL: <https://cases.media/article/data-driven-atribuciya-sho-ce-i-yak-vikoristovuvati> (дата звернення: 13.11.2025).

68. Department for Business and Trade. Business population estimates for the UK and regions 2024: statistical release. United Kingdom, 03.10.2024. URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/business-population-estimates-2024/business-population-estimates-for-the-uk-and-regions-2024-statistical-release> (дата звернення: 13.11.2025).

69. Digital First Model: стаття. Index Copernicus Journals. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2007020> (дата звернення: 16.11.2025).

70. Diia Business: офіційний портал підтримки підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

71. eRobota: портал зайнятості від Diia. URL: <https://erobota.diia.gov.ua> (дата звернення: 13.11.2025).

72. EU4Business: ініціатива Європейського Союзу щодо розвитку МСП в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua> (дата звернення: 17.11.2025).

73. Gov.uk: офіційний сайт уряду Великобританії. URL: <https://www.gov.uk> (дата звернення: 13.11.2025).

74. Poprotska M., Amzallag M. Що таке цифрова економіка? Визначення та ключові принципи. PayPro Global. URL: <https://payproglobal.com/uk/відповіді/що-таке-цифрова-економіка/> (дата звернення: 08.11.2025).

75. Prozorro: офіційний портал електронних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 13.11.2025).

76. Push/pull-стратегії як елемент бізнес-моделі з точки зору практик групи ABB. APPAU. URL: <https://appau.org.ua/bez-kategorii/push-pull-strategii-kak-element-biznes-model-2/> (дата звернення: 18.11.2025).

77. SBIR (Small Business Innovation Research). U.S. Small Business Administration. URL: <https://www.sbir.gov> (дата звернення: 15.11.2025).

78. Small Business Commissioner: офіційний сайт. URL: <https://www.smallbusinesscommissioner.gov.uk> (дата звернення: 10.11.2025).

79. VoxUkraine. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. 2025. URL: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye> (дата звернення: 05.10.2025).

80. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року: новина. Міністерство цифрової трансформації України. 09.01.2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraina-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku> (дата звернення: 16.11.2025).