

УДК 338.22:334.7(4)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.17-24>

Костюкевич Б.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

Kostiukevych Bohdan

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0000-6839-8498>

НАПРЯМКИ ІНТЕГРАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ПРАКТИКАМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті обґрунтовано необхідність інституційної інтеграції політики підтримки малого і середнього підприємництва України з європейськими практиками в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційних зобов'язань держави. Показано, що результативність підтримки визначається не лише наявністю програм, а й якістю організації їх виконання, стандартизацією процедур і передбачуваністю сервісів. Особливу увагу приділено імплементації стандартів сервісу, інтероперабельних цифрових маршрутів доступу, мережових інструментів та фінансових механізмів як способів зниження транзакційних витрат для бізнесу. Акцентовано на подоланні «розриву реалізації» між нормативними рамками та фактичним доступом малого і середнього підприємництва до інструментів підтримки. Запропоновано узгодження національного, регіонального та місцевого рівнів через інституційно визначені механізми виконання, що враховують регіональну диференціацію та адміністративну спроможність територій.

Ключові слова: інституційна політика, мале і середнє підприємництва, підтримка бізнесу, європейські практики.

AREAS OF INTEGRATION OF INSTITUTIONAL POLICY WITH EUROPEAN PRACTICES FOR SUPPORTING SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The article examines the key areas of institutional integration of Ukraine's small and medium-sized enterprise (SME) support policy with European practices, which has acquired strategic importance in the context of post-war recovery and European integration commitments. The study explores the relationship between the quality of the institutional environment, the level of entrepreneurs' transaction costs, and the effectiveness of SME policy implementation. It is argued that the "implementation gap" between the regulatory framework and actual access to support instruments is driven not so much by the absence of programs as by organizational fragmentation, the lack of stable implementation channels, and uneven regional capacities. The logic of European approaches is revealed, which combine financial mechanisms (guarantees, grants, concessional loans) with advisory and networking services into a reproducible institutional architecture that reduces risks, facilitates market entry, and promotes innovation. Particular attention is paid to digital access pathways for SMEs as a means of reducing transaction costs and increasing transparency in interactions. Emphasis is placed on the need for institutionalizing each element of these pathways as a governance procedure with clearly defined requirements for quality, timelines, and coordination across levels of government. Typical institutional mechanisms for key policy areas are synthesized, including the interoperability of information systems, service standards, support for internationalization, public-private partnerships, and public procurement for SMEs. The article proposes tables mapping institutional mechanisms to types of risks and levels of responsibility. The conclusions highlight the need not for the formal borrowing of individual EU programs, but for holistic institutional implementation encompassing the standardization of procedures, adaptation to local capacities, accountability, transparency, and vertical coordination. Integration should be carried out with due regard to Ukraine's administrative capacity, the resource endowment of the local level, and the needs of entrepreneurs, rather than through mechanical duplication of programs. In this context, institutional integration is viewed as the foundation for creating a long-term stable, fair, and predictable environment for SME development.

Keywords: institutional policy, small and medium-sized enterprises, business support, European practices.

JEL classification: H83, L52, P45.

Постановка проблеми. Мале і середнє підприємництво (МСП) відіграє системоутворювальну роль у забезпеченні економічної стійкості, зайнятості та відновлення територій України в умовах повномасштабної війни та післявоєнної трансформації. Водночас результативність підтримки МСП значною мірою обмежується інституційними чинниками публічного управління, зокрема якістю правозастосування, узгодженістю процедур між рівнями влади та фактичною доступністю інструментів підтримки для підприємців у різних регіонах. За наявності розгалуженої нормативної бази та задекларованих програм підтримки зберігається проблема нерівномірної реалізації політики, що призводить до зростання транзакційних витрат бізнесу, зниження інвестиційної активності та посилення просторових диспропорцій розвитку.

У цьому контексті європейська інтеграція України актуалізує завдання інституційного зближення політики підтримки МСП з практиками Європейського Союзу, де підтримка підприємництва вибудовується як відтворена екосистема сервісів, фінансових механізмів і мережевої взаємодії. Для публічного управління це означає необхідність переходу від фрагментарного впровадження окремих програм до системного узгодження правил, процедур і організаційних каналів виконання. Таким чином, проблема інтеграції інституційної політики України з європейськими практиками підтримки МСП має безпосередній зв'язок із практичними завданнями зменшення «розриву реалізації», підвищення передбачуваності державної політики та формування довіри між бізнесом і публічною владою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікаційна активність українських науковців у сфері інституційної політики підтримки малого і середнього підприємництва фокусується на аналізі інституційного середовища, впливу нормативної бази на підприємницьку активність, механізмах адаптації до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення. Так, С. Бортнік досліджує сучасний стан МСП в Україні з акцентом на проблематику доступу до ресурсів і фінансування, ролі держави та локальних ініціатив у формуванні підтримувального середовища [1]. Н. Михаліцька, Я. Романівна обґрунтовують важливість впровадження інструментів фінансової і кадрової безпеки для підприємств в умовах воєнного стану, що передбачає перегляд інституційних засад стабільності підприємництва [2]. В. Лойко, Александров Б. аналізують шляхи оновлення механізмів державної підтримки МСП з урахуванням реалій війни, приділяючи увагу проблемі ефективного перерозподілу інституційних функцій [3]. І. Рекуненко, А. Бондаренко та Я. Кобушко здійснюють системний аналіз інструментів управління конкурентоспроможністю МСП в умовах ринку, висвітлюючи важливість узгодженості інституцій на різних рівнях управління [4]. У статті М. Кизима, Т. Четової-Терашвілі, В. Хаустової йдеться про структурні проблеми розвитку МСП, а також про організаційні перешкоди доступу до інституційних інструментів підтримки [5].

Ці публікації демонструють прагнення української

наукової спільноти до переосмислення інституційної архітектури підтримки МСП, водночас вони вказують на наявність проблеми «розриву реалізації» між формальними рамками та їх практичним втіленням у регіонах. Недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції цифрових механізмів у локальні інституційні середовища, а також формалізації сервісних маршрутів для МСП на засадах європейської моделі екосистемної підтримки.

Метою статті є обґрунтування напрямків інтеграції інституційної політики України з європейськими практиками підтримки малого та середнього підприємництва на основі інституційного аналізу, порівняльного підходу та узагальнення нормативно-правових і програмних документів.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених у статті завдань використано поєднання взаємодоповнювальних методів дослідження, спрямованих на аналіз інституційних механізмів підтримки малого і середнього підприємництва та можливостей їх інтеграції з європейськими практиками. Порівняльний метод застосовано для зіставлення підходів України та Європейського Союзу до організації підтримки МСП з метою виявлення відмінностей у стандартах сервісу, фінансових інструментах і мережевих формах взаємодії. Інституційний аналіз використано для дослідження якості виконання політики підтримки МСП, зокрема причин виникнення «розриву реалізації» між нормативно визначеними інструментами та фактичним доступом підприємців до них. Аналітико-синтетичний метод застосовано для узагальнення європейських практик і формування напрямів їх інституційної адаптації до українських умов з урахуванням регіональної диференціації та адміністративної спроможності територій.

Виклад основних результатів дослідження. Інституційна підтримка малого і середнього підприємництва в Україні є предметом публічного управління, оскільки її результативність визначається не лише змістом нормативних актів, а й організацією виконання: здатністю органів влади формувати передбачуване середовище, забезпечувати доступність інструментів підтримки та узгоджувати дії між рівнями управління. У державній стратегічній рамці МСП окреслюється як базова складова економіки з вагомим внеском у додану вартість і зайнятість, а потреба в системній підтримці пов'язується з наслідками повномасштабної війни та зобов'язаннями, що впливають із європейської інтеграції [6].

Інституційне середовище МСП доцільно розглядати як поєднання формальних правил (регуляторні вимоги, податкове адміністрування, правові процедури) та якості правозастосування, що безпосередньо впливає на транзакційні витрати бізнесу й рівень довіри. У державному документі проблемність середовища описується через чинники, які відносяться саме до якості інституцій: корупційні ризики, обтяжливість податкової системи, слабкість судової системи та недостатній захист майнових прав, а також надмірний тиск з боку державних (у тому числі правоохоронних) органів. У практичному вимірі це означає, що навіть за

формально наявних механізмів підтримки реальні витрати дотримання правил, вирішення спорів і захисту прав можуть знижувати інвестиційну активність та схильність до розширення діяльності, а отже стають критичним об'єктом управлінського впливу.

«Розрив реалізації» між нормативними рамками та практиками впровадження виявляється тоді, коли проголошені інструменти не перетворюються на стабільно доступні послуги для підприємців у різних територіях. Причини такого розриву зазвичай зосереджені в організаційній площині: нерівномірність адміністративної спроможності, різна якість процедур, обмеженість каналів комунікації та переважання контролюючими практиками. Державна стратегія одночасно фіксує наявність розгалуженої інфраструктури підтримки та доступність окремих програм фінансування, але й підкреслює обмеження доступу до робочої сили, жорсткі умови кредитування, високі відсоткові ставки й загальний рівень ризиків, що ускладнює залучення фінансування для розвитку [6]. Для регіонів наслідком розриву стає різний фактичний рівень досяжності підтримки: за однакових формальних правил підприємці отримують нерівні можливості доступу до ресурсів, консультацій та фінансових інструментів, що посилює просторову асиметрію відновлення та зростання.

Роль органів публічної влади у формуванні передбачуваності та доступності інструментів підтримки полягає у забезпеченні керованого циклу політики: від узгодженого планування заходів до регулярного моніторингу, звітування та коригування управлінських практик. У затвердженій урядовій рамці прямо встановлено обов'язок центральних і регіональних органів влади забезпечувати виконання операційного плану та двічі на рік подавати інформацію про стан реалізації, а також визначено періодичне звітування уряду на основі зібраних даних.

Перехід від інституційної підтримки МСП в Україні до європейських практик є логічним і необхідним, оскільки саме в ЄС інструменти підтримки проектується як поєднання правил, фінансових механізмів і організаційних мереж, що зменшують невизначеність для підприємця через передбачувані процедури та стандартизовані послуги. У стратегічній рамці ЄС підтримка МСП пов'язується з вимогами конкурентоспроможності, стійкості та здатності до інновацій, а також із необхідністю знижувати адміністративне навантаження й забезпечувати доступ до фінансування, знань і ринків на основі прозорих правил [7]. У цьому підході результативність програм визначається не лише обсягом ресурсів, а й інституційними вимогами до їх застосування: пропорційністю процедур, публічністю умов участі, узгодженістю між рівнями врядування та здатністю мереж підтримки забезпечувати рівний доступ до послуг у різних територіях. Як наслідок, інструменти підтримки в ЄС функціонують як «пакети» (фінансування + супровід + мережеві контакти), що зменшують транзакційні витрати пошуку інформації, перевірки партнерів і виходу на зовнішні ринки.

Організаційно важливою ознакою є поєднання програмного фінансування з постійно діючою

інфраструктурою сервісів для бізнесу. Показовим прикладом такого підходу є інструменти в межах Програми єдиного ринку на 2021-2027 роки, де підтримка МСП передбачає фінансування мереж, консультацій та заходів, спрямованих на підвищення спроможності підприємств і зменшення бар'єрів участі в єдиному ринку [8]. У практичному вимірі це означає інституційну «прив'язку» допомоги до сталих організаційних каналів (мереж, центрів, платформ), які не обмежуються одноразовими конкурсами, а забезпечують відтворюваність сервісів і накопичення компетентностей. Така логіка безпосередньо релевантна для України, де «розрив реалізації» часто виникає саме через відсутність стабільних процедур і неоднакову спроможність місцевого рівня підтримувати доступність інструментів у часі.

Фінансові інструменти ЄС (гарантії, пільгові позики, гранти) застосовуються як механізм зниження ризиків для МСП і, відповідно, як інституційний спосіб «вирівнювання» доступу до ресурсів у ситуаціях, коли ринок кредитування схильний звужувати пропозицію через невизначеність. У правовій основі InvestEU зафіксовано використання бюджетної гарантії ЄС для мобілізації інвестицій через фінансових партнерів, що дозволяє банкам і фондам надавати фінансування МСП за умовами, які були б недосяжними без такого розподілу ризиків [9]. Інституційний сенс гарантій полягає в тому, що вони перетворюють макrorівневу політику на операційно відчутний ефект для підприємця: зниження вимог до забезпечення, пом'якшення ризикової надбавки у вартості капіталу, розширення горизонту кредитування. Додатково до гарантій, пільгові позики та гранти в європейській моделі зазвичай розглядаються як взаємодоповнювані інструменти: позики підтримують інвестиційні цикли, гранти компенсують високоризикові складові інноваційних або відновлювальних проєктів, а гарантії забезпечують масштабування через фінансових посередників. У цьому контексті продуктова лінійка Європейського інвестиційного фонду щодо кредитних гарантій для МСП відображає підхід, коли стандартизовані гарантійні механізми поширюються через партнерські фінансові установи та знижують бар'єри доступу до кредиту [10].

Поряд із фінансуванням, ключовим елементом є консультаційні та мережеві сервіси, які зменшують транзакційні витрати не гірше за фінансові субсидії, оскільки впливають на інформаційну асиметрію, дефіцит управлінських компетентностей і складність виходу на зовнішні ринки. Інституційно значущою є мережа підтримки підприємств Enterprise Europe Network, яка функціонує як інфраструктура консультацій, пошуку партнерів і підготовки до інтернаціоналізації для МСП у країнах ЄС та за його межами, забезпечуючи стандартизовані канали взаємодії й доступ до спеціалізованих послуг [8]. Для інноваційно орієнтованих малих підприємств додатковим «поверхом» є програми Європейської інноваційної ради, де підтримка поєднує грантову складову з механізмами залучення інвестицій та супроводу, що інституційно підсилює

здатність МСП проходити критичні фази зростання. У підсумку, організаційна модель ЄС вибудовується як комбінація: доступ до фінансових ресурсів через ризик-розподільчі механізми; консультаційний супровід і навчання; мережеві сервіси пошуку партнерів і ринків. Саме така комплементарність пояснює, чому в практиках ЄС підтримка МСП не зводиться до окремих «програмних виплат», а оформлюється як відтворена екосистема послуг.

Інтеграція інституційної політики України з європейськими практиками підтримки МСП є відповіддю на структурний «розрив реалізації», коли наявність нормативно визначених інструментів не гарантує їх стабільної доступності для підприємців у різних територіях. Урядова рамка розвитку МСП до 2027 року фіксує одночасно євроінтеграційну спрямованість підтримки та необхідність організаційного виконання через операційний план і регулярне надання інформації про стан реалізації [6]. Європейська практика демонструє, що результативність підтримки формується поєднанням правил і стандартів надання послуг із фінансовими механізмами розподілу ризиків та інфраструктурою мережевих сервісів у межах програмного підходу ЄС, зокрема в архітектурі Програми єдиного ринку 2021-2027 років [8]. Відтак інтеграція для України має означати не механічне копіювання інструментів, а

інституційна імплементація у правила, процедури й канали виконання, сумісні з адміністративною спроможністю та регіональною диференціацією.

Інституційна імплементація європейських практик передбачає адаптацію програм до неоднакової спроможності територій та різного рівня розвитку локальної інфраструктури підтримки. Доцільно одночасно зберігати однаковість базових умов доступу до інструментів підтримки (публічність правил, передбачуваність процедур, недискримінаційність), але дозволяти варіативність форм надання сервісів залежно від ресурсів громади. Аналітичні узагальнення щодо політики МСП для країн східного партнерства підкреслюють, що фрагментарність і неузгодженість виконання трансформуються у транзакційні витрати для бізнесу та знижують ефект програм [12]. У цьому сенсі регіональна диференціація є не відхиленням, а параметром дизайну, який має бути врахований у правилах розподілу ролей між національним, регіональним і місцевим рівнями.

Для практичного узгодження напрямків інтеграції з механізмами виконання доцільно розглядати політику як систему, де кожен напрям потребує визначеного інституційного механізму та типових ризиків реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Узгодження напрямків інтеграції з інституційними механізмами виконання політики підтримки МСП

Напрямок інтеграції	Інституційний механізм	Рівень відповідальності	Очікуваний ефект для МСП	Основні ризики
Інституційна імплементація практик ЄС	стандартні правила доступу + варіативні канали надання сервісів	національний / регіональний / місцевий	вирівнювання доступу до підтримки між територіями	формальне запозичення без зміни практик виконання
Інтероперабельні цифрові маршрути	єдина послідовність сервісів і обмін даними між республіками	національний + виконавці на місцях	зменшення повторних процедур і витрат часу	фрагментація інформаційних систем і дублювання довідок
Узгодження стандартів сервісу	мінімальні вимоги до якості процедури та строків	національний / регіональний	передбачуваність взаємодії	неоднакова інтерпретація правил у територіях
Мережеві інструменти інтернаціоналізації	формалізовані маршрути спрямування до мереж і партнерств	національний + мережеві канали	зниження витрат пошуку партнерів	нерівномірна доступність мережевих сервісів
Участь бізнес-асоціацій	публічні консультації, протоколи, запобіжники конфлікту інтересів	національний / регіональний	відповідність інструментів реальним потребам	асиметрія впливу великих учасників
Публічні закупівлі для МСП	пропорційність вимог і недискримінаційність	національний / місцевий	доступ до ринку збуту	завищені кваліфікаційні вимоги, нестабільність
Державно-приватне партнерство	прозорий відбір, розподіл ризиків, контроль якості	місцевий / регіональний + нагляд	масштабування інфраструктури	перекладання ризиків на публічну сторону

Джерело: розроблено автором

Виходячи із аналізу таблиці, узгодження напрямків інтеграції через інституційні механізми дозволяє аналітично відокремити зміст інструментів від якості їх виконання. Найбільш уразливими для «розриву реалізації» є напрями, що залежать від стандартизації процедур у територіях і від інформаційної узгодженості (цифрові маршрути, стандарти сервісу, доступ МСП до

закупівель). Водночас механізми участі бізнес-асоціацій і державно-приватних партнерств потребують формалізованих запобіжників, оскільки без процедурної визначеності вони можуть відтворювати асиметрії доступу до формування правил і розподілу ризиків. У сукупності таблиця задає логіку, за якої інтеграція з практиками ЄС вимірюється не переліком програм, а

здатністю забезпечувати рівну доступність і передбачуваність їх застосування.

Центральним інструментом зменшення транзакційних витрат взаємодії МСП із державою є інтероперабельні цифрові маршрути послуг, у яких «вхід» підприємця в систему підтримки не розпадається на множинні відокремлені процедури, а поєднує інформацію, консультацію, подання заяв, отримання рішень і супровід у єдиній послідовності сервісів. Європейська програмна логіка підтримує сталі мережі та стандарти доступу до послуг для бізнесу на рівні Спільного ринку, зменшуючи витрати пошуку інформації та підвищуючи передбачуваність взаємодії [8].

Для України доцільно будувати цифровий маршрут як зв'язку: первинна діагностика потреб (вибір інструменту), консультаційний супровід, подання на

фінансування або інший інструмент, подальший доступ до ринків (зокрема через закупівлі) та послуги інтернаціоналізації. Організаційною опорою такого маршруту є національні канали підтримки підприємців і мережа центрів, зокрема інфраструктура «Дія.Бізнес», що надає консультаційні та навчальні сервіси [13]. Технічною передумовою інтероперабельності є узгоджений обмін даними між державними інформаційними ресурсами, що зменшує потребу повторного подання документів і підвищує швидкість процедур; використання системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів у взаємодії установ підтверджується офіційними повідомленнями органів влади [14]. Для закріплення цього підходу доцільно описувати цифровий маршрут як управлінську процедуру з інституційними вимогами до кожного елементу (табл. 2).

Таблиця 2

Узагальнений цифровий маршрут доступу МСП до підтримки як управлінська процедура

Компонент маршруту	Зміст сервісу	Інституційна вимога
Первинна діагностика потреб	вибір інструменту підтримки за профілем бізнесу	публічні критерії та прозорі правила спрямування
Консультаційний супровід	підготовка до подання на фінансування / інструмент	стандарт якості консультацій і фіксація результату
Подання та рішення	електронні заяви, перевірки, повідомлення	обмін даними між реєстрами, визначені строки
Доступ до ринку	участь у закупівлях і партнерствах	недискримінаційність процедур, пропорційність вимог
Післясервісний супровід	консультації з виконання проєкту та звітності	процедурна визначеність і зворотний зв'язок

Джерело: розроблено автором

Отже, цифровий маршрут доцільно розглядати як спосіб перетворення політики підтримки МСП на відтворюваний сервіс, де кожен елемент має власну інституційну вимогу, а отже може бути стандартизований і перевірений на якість виконання. У такій логіці ключовим стає не лише технічний «електронний» формат подання, а передбачуваність строків, прозорість критеріїв спрямування, узгодженість обміну даними та пропорційність процедур. Це безпосередньо зменшує транзакційні витрати підприємця і водночас підвищує керованість системи, оскільки з'являються стабільні точки організаційної відповідальності та можливість відстежувати, де саме виникає втрата доступності підтримки.

Узгодження регуляторних процедур і стандартів сервісу між рівнями влади є необхідною умовою, щоби цифрові маршрути не перетворилися на різномірні практики виконання. Урядова рамка розвитку МСП задає логіку системного виконання через операційний план і регулярне інформування про реалізацію [6], однак для сумісності з підходами ЄС важливо, щоб однаковими були не лише переліки заходів, а й вимоги до процедур: публічність критеріїв, однакова інтерпретація умов участі, визначені строки, формалізовані підстави рішень і зрозумілі механізми оскарження. На національному рівні такі стандарти доцільно

закріплювати у правилах надання послуг і мінімальних вимогах до якості сервісу; на регіональному та місцевому – відтворювати через адміністративні регламенти, навчання виконавців і єдині інформаційні матеріали. Європейська практика програмного фінансування мереж і сервісів підкреслює, що сталість якості забезпечується не лише ресурсами, а й інституційними вимогами до реалізації [8], що релевантно для України з огляду на різну фактичну спроможність територій.

Інтеграція мережевих інструментів інтернаціоналізації та кооперації у національну інфраструктуру підтримки має забезпечувати підприємцю єдиний канал доступу до партнерств і ринків, а не розпорошення на окремі ініціативи. Європейський підхід підтримує мережеві сервіси для МСП як постійно діючу інфраструктуру консультацій і партнерської взаємодії [8]. Для України це означає необхідність інституційно пов'язати національні канали підтримки підприємства з європейськими мережами через процедури взаємного спрямування, сумісні стандарти якості консультацій та інтеграцію інформаційних потоків. Для інноваційно орієнтованих МСП важливою є сумісність із європейськими інструментами підтримки високоризикових проєктів, де поєднуються фінансування та вимоги до управлінської спроможності; офіційні матеріали Європейської інноваційної ради щодо

акселераційного інструменту фіксують таку рамку вимог [15]. Практично це означає потребу формувати в національній інфраструктурі підтримки імплементації вимог ЄС у консультаційні послуги підготовки заявок і супроводу.

Інституційна участь бізнес-асоціацій у співпроектванні інструментів має забезпечуватися сталими каналами та запобіжниками асиметрій. Її практичне значення полягає у підвищенні відповідності правил реальним витратам дотримання процедур і реальному профілю ризиків підприємств. Водночас без процедурних запобіжників участь може відтворювати нерівність доступу до формування правил, тому доцільними є публічні консультації з визначеними строками, протоколюванням позицій, представництвом різних типів МСП, а також правилами щодо конфлікту інтересів і відкритості матеріалів. Таке інституційне оформлення узгоджується з логікою подолання «розриву реалізації», оскільки переводить комунікацію з бізнесом у стабільний елемент виконання політики [12].

Публічні закупівлі доцільно розглядати як інструмент доступу МСП до ринку за умови прозорих процедур і вимог недискримінаційності. Законодавство України про публічні закупівлі закріплює принципи конкуренції, недискримінації та прозорості, а також рамки використання електронної системи закупівель [16]. Для політики підтримки МСП критичною є пропорційність кваліфікаційних вимог предмету закупівлі, прогнозованість умов договору та належна практика роз'яснень, оскільки саме тут найчастіше формуються приховані транзакційні витрати участі. У контексті інтеграції з європейськими підходами важливо, щоб місцевий рівень застосовував однакові мінімальні стандарти недискримінаційності та процедурної пропорційності, інакше територіальні відмінності практик закупівель відтворюватимуть нерівний доступ МСП до попиту.

Державно-приватне партнерство для інноваційної інфраструктури доцільно застосовувати як механізм масштабування сервісів для МСП за умови прозорого контрактного дизайну, підзвітності та розподілу ризиків. Інституційна логіка тут полягає у поєднанні капітальних можливостей і компетентностей приватного

сектора з публічним мандатом забезпечення доступності та справедливості. У цьому разі інтеграція з європейськими практиками має проявлятися у типових правилах відбору партнера, відкритості ключових умов договору, наявності механізмів контролю якості й процедур, що не допускають перекладання невизначених ризиків на публічну сторону. У сукупності з програмною логікою ЄС це підсилює відтворюваність інфраструктурних рішень і сумісність їх із стандартами сервісу підтримки МСП [8].

Висновки. Інституційна інтеграція України з європейськими практиками підтримки МСП – це не лише стратегічний напрям, закріплений у державних документах, а й практична потреба зменшити транзакційні витрати бізнесу, забезпечити рівномірну доступність підтримки та підвищити довіру до публічного управління. Впровадження інтероперабельних цифрових маршрутів, стандартизованих процедур і мережевих сервісів на зразок ЄС трансформує підтримку МСП з набору окремих заходів у відтворювану сервісну екосистему. Ключовим при цьому є поєднання однакових правил доступу з адаптивними каналами виконання, що враховують неоднакову спроможність регіонів. Такий підхід знижує ризик «розриву реалізації» і водночас сприяє інституційному навчанні публічної адміністрації через сталі інструменти моніторингу, зворотного зв'язку та процедурної підзвітності.

Досягнення результативної інтеграції можливе за умови чіткої прив'язки кожного напрямку до відповідного інституційного механізму виконання. Це стосується не лише цифрових маршрутів, а й мережевої інтернаціоналізації, участі бізнес-асоціацій, залучення МСП до публічних закупівель і масштабування інфраструктури через державно-приватне партнерство. Відповідність стандартам ЄС має проявлятися не в копіюванні назв програм, а в стандартизованій логіці сервісу, пропорційності процедур і запобіжниках асиметрій. У перспективі це створює основу для формування довгостроково стабільного середовища розвитку МСП, де доступ до фінансування, знань і ринків базується не на одноразових заходах, а на передбачуваній інституційній архітектурі.

Список використаних джерел:

1. Бортнік С.М. (2022). Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
2. Кизим М.О., Чечетова-Терашвілі Т.М., Хаустова В.С. (2019). Мале та середнє підприємництво в Україні: особливості та проблеми розвитку. *Бізнес інформ*, № 10(501). С. 301–317. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-301-317>
3. Лойко В., Александров Б. (2023). Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, № 1(11). С. 228-237. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0119>
4. Рекуненко І.І., Бондаренко А.Ф., Кобушко Я.В. (2023). Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*, № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>
5. Михаліцька Н.Я., Романівна Я.М. (2023). Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник ЛьвДУВС*, № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
6. 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 у 2024-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>

7. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe (COM(2020) 103 final). 2020. Eur-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103>

8. Single Market Programme 2021-2027 : Factsheet. (2021). European Commission. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/single_market_programme_factsheet_en.pdf

9. Regulation (EU) 2021/523 establishing the InvestEU Programme. (2021). Eur-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0523>

10. Credit Guarantee (огляд гарантійних продуктів для підтримки кредитування МСП). (2020). European Investment Fund. URL: https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/credit_guarantee/index.htm

11. Single Market Programme (2021-2027) : Overview (including objectives and support for SMEs, business support networks). (2025). European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme_en

12. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. (2024). OECD. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en

13. Дія.Бізнес : офіційна платформа та мережа центрів підтримки підприємців. (2025). Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

14. «Трембіта» за перший квартал 2022 року здійснила 300 мільйонів транзакцій. (2022). Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-za-pershiy-kvartal-2022-roku-zdiysnila-300-milyoniv-tranzaktsiy>

15. Tips for applicants – EIC Accelerator. (2025). European Innovation Council (EIC). URL: https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator/tips-applicants_en

16. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

References:

1. Bortnik, S.M. (2022). Funktsionuvannia maloho i srednoho pidpriemnytstva v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektvyvy rozvytku [Functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine: current state and development prospects]. *Economy and Society*, No. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46> [in Ukrainian].

2. Kyzym, M.O., Chechetova-Tierashvili, T.M., & Khaustova, V.Ie. (2019). Male ta serednie pidpriemnytstvo v Ukraini : osoblyvosti ta problemy rozvytku [Small and medium-sized businesses in Ukraine : features and development problems]. *Business Inform*, No. 10(501). Pp. 301–317. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-301-317> [in Ukrainian].

3. Loiko, V., & Aleksandrov, B. (2023). Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, No. 1(11). Pp. 228-237. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0119> [in Ukrainian].

4. Rekenenko, I.I., Bondarenko, A.F., & Kobushko, Ya.V. (2023). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu malykh ta serednikh pidpriemstv v rynkovykh umovakh hospodariuvannia [Managing the competitiveness of small and medium-sized enterprises in market conditions]. *Economy and Society*, No. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54> [in Ukrainian].

5. Mykhalitska, N.Ia., & Romanivna, Ya.M. (2023). Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoi bezpeky [Development of small business in Ukraine during martial law: tools of financial and personnel security]. *Scientific Bulletin of the Lviv State Internal Affairs Department*, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6> [in Ukrainian].

6. Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024-2027 rokakh [On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises until 2027 and approval of the operational action plan for its implementation in 2024-2027] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 30.08.2024 No. 821-p. 2024. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80> [in Ukrainian].

7. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe (COM(2020) 103 final). (2020). Eur-Lex. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103> [in English].

8. Single Market Programme 2021-2027 : Factsheet. (2021). European Commission. Retrieved from: https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/single_market_programme_factsheet_en.pdf [in English].

9. Regulation (EU) 2021/523 establishing the InvestEU Programme. (2021). Eur-Lex. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0523> [in English].

10. Credit Guarantee (огляд гарантійних продуктів для підтримки кредитування МСП). (2020). European Investment Fund. Retrieved from: https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/credit_guarantee/index.htm [in English].
11. Single Market Programme (2021-2027) : Overview (including objectives and support for SMEs, business support networks). (2025). European Commission. Retrieved from: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme_en [in English].
12. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. (2024). OECD. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en [in English].
13. Diia.Business : Ofitsiina platforma ta merezha tsentriv pidtrymky pidprietstiv [Diia.Business : Official platform and network of entrepreneur support centers]. (2025). Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].
14. «Trembita» za pershyi kvartal 2022 roku zdiisnyla 300 milioniv tranzaktsii [«Trembita» completed 300 million transactions in the first quarter of 2022]. Trembita made 300 million transactions in the first quarter of 2022. (2022). Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-za-pershiy-kvartal-2022-roku-zdiysnyla-300-milyoniv-tranzaktsiy> [in Ukrainian].
15. Tips for applicants – EIC Accelerator. (2025). European Innovation Council (EIC). Retrieved from: https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator/tips-applicants_en [in English].
16. Pro publichni zakupivli [On public procurement: Law of Ukraine] : Law of Ukraine dated 25.12.2015 No. 922-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 12.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.