

УДК 334.72:351.82
DOI: 10.60022/3(1)-42S

Бугас Наталія Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Buhas Nataliia

PhD on Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-5858-0285

Бугас Василь Валерійович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри смарт-економіки
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Buhas Vasyl

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Smart Economics
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8317-3350

Цалко Тетяна Ростиславівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Tsalko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-4609-8846

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Анотація. В умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації ринків, посилення конкуренції та інституційних змін особливого значення набуває розвиток малого підприємництва як важливого чинника економічного зростання, зайнятості населення та формування інноваційного потенціалу держави. Сучасні тенденції господарювання зумовлюють трансформацію традиційних бізнес-моделей, що вимагає адаптації механізмів державного регулювання до нових умов функціонування підприємницького сектору. Особливої актуальності ця проблематика виникає в контексті післявоєнного відновлення економіки України, коли мале підприємництво розглядається як один із ключових драйверів соціально-економічної стабілізації та структурної модернізації.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад державного регулювання розвитку малого підприємництва в умовах трансформації бізнес-моделей господарювання та визначення перспективних напрямів удосконалення механізмів державної підтримки підприємницької діяльності, узгоджених із процесами цифрової трансформації, платформної взаємодії та кластерної координації.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань державного регулювання підприємництва, розвитку малого бізнесу, інституційної економіки та трансформації бізнес-моделей. Використано методи системного аналізу, узагальнення, порівняння, структурно-функціонального аналізу, логічного моделювання та наукової абстракції.

Результати. Визначено сутність трансформації бізнес-моделей господарювання та її вплив на розвиток малого підприємництва. Досліджено особливості державного регулювання підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано необхідність модернізації інструментів державної підтримки малого бізнесу шляхом розвитку цифрових сервісів, фінансових механізмів стимулювання, кластерних форм співробітництва та інноваційної інфраструктури. Запропоновано концептуальну модель удосконалення державного регулювання малого підприємництва, спрямовану на підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення організаційно-



економічних механізмів підтримки цифрових бізнес-моделей малого підприємництва, оцінювання ефективності інструментів державного регулювання та формування адаптивної системи управління розвитком підприємницького сектору в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: державне регулювання розвитку малого підприємництва, державна регуляторна політика, мале підприємництво, бізнес-модель, трансформація бізнес-моделей, цифрова трансформація, цифрові бізнес-моделі підприємств, платформна взаємодія, підприємницькі екосистеми, кластерний підхід, організаційно-управлінська модель кластеру, координатор кластера, інноваційні кластери, інноваційна інфраструктура, фінансові інструменти державної підтримки, цифрові державні сервіси для бізнесу, ефективність державної політики / оцінювання впливу.

STATE REGULATION OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION: THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS

Abstract. Under conditions of digital transformation of the economy, market globalization, increased competition, and institutional changes, the development of small entrepreneurship becomes especially important as a key driver of economic growth, employment, and the formation of the state's innovation potential. Current trends in business practice lead to the transformation of traditional business models, which requires the adaptation of mechanisms of state regulation to new conditions of operation of the entrepreneurial sector. This issue becomes particularly relevant in the context of Ukraine's post-war economic recovery, when small entrepreneurship is viewed as one of the primary drivers of socio-economic stabilization and structural modernization.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of state regulation of small entrepreneurship in the context of business model transformation and to determine promising directions for improving state support mechanisms.

Materials and methods. The study is based on scientific works devoted to entrepreneurship regulation, institutional economics and business model transformation. System analysis, comparison, synthesis, abstraction and logical modeling methods were used.

Results. The essence of business model transformation and its impact on small entrepreneurship development are identified. The features of state regulation under digital economy conditions are analyzed. The necessity of modernization of state support instruments through digital services, financial incentives, cluster cooperation and innovation infrastructure development is substantiated. A conceptual framework for improving state regulation mechanisms is proposed.

Discussion. Future research should focus on the development of organizational and economic mechanisms for supporting digital business models, assessing the effectiveness of public policy instruments and forming an adaptive system for entrepreneurship development management in Ukraine.

Keywords: state regulation of small entrepreneurship development, state regulatory policy, small entrepreneurship, business model, business model transformation, digital transformation, digital business models of enterprises, platform interaction, entrepreneurial ecosystems, cluster approach, organizational and managerial cluster model, cluster coordinator, innovation clusters, innovation infrastructure, financial instruments of state support, digital government services for business, effectiveness of public policy / impact assessment.

Постановка проблеми. Мале підприємництво є одним із ключових структурних елементів ринкової економіки, що забезпечує формування конкурентного середовища, створення нових робочих місць, розвиток інноваційної діяльності та підвищення рівня економічної активності населення. За даними OECD, суб'єкти малого та середнього підприємництва формують понад 60% ВВП та забезпечують близько 70% зайнятості в країні – членів організації [14]. В Україні частка малих підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання перевищує 94%, що підтверджує їх системоутворюючу роль у національній економіці [18].

У сучасних умовах функціонування національної економіки суттєвий вплив на діяльність суб'єктів малого підприємництва включає процеси цифровізації, глобалізації, розширення мережевих форм організації бізнесу та активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова трансформація кардинально змінює логіку конкуренції: традиційні переваги, засновані на

масштабному виробництві та географічній близькості, обробляються ринковими перевагами, що базуються на даних, мережевих ефектах та швидкості інновацій [22]. Мале підприємництво прогресує системоутворюючу роль у національній економіці України, формуючи конкурентне середовище, забезпечуючи зайнятість населення та генеруючи інноваційну активність. Разом з тим динаміка розвитку малого підприємницького сектора України в останні роки виявила суттєвий негативний вплив як структурних дисбалансів, так і наслідків повномасштабного збройного вторгнення. Для більшого обґрунтування актуальності дослідження та оцінки масштабів впливу зовнішніх шоків на розвиток малого підприємництва проведено аналіз динаміки ключових показників підприємницького сектора України за 2019–2025 роки. Обраний часовий горизонт дозволяє охопити три якісно відмінні періоди: допандемічний (2019 р.), пандемічний (2020–2021 р.) та воєнний і відновлювальний (2022–2025 р.), що забезпечує комплексну оцінку стійкості малого підприємництва до різних типів зовнішнього буріння (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка розвитку малого підприємництва в Україні в 2019–2025 рр. [15,17,18]

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023*	2024*	2025*
Кількість малих підприємств, тис. од.	338,0	312,4	325,1	274,3	261,8	278,4	291,2
Темп зміни до попереднього року, %	—	–7,6	+4,1	–15,6	–4,6	+6,3	+4,6
Частка МП у загальній кількості суб'єктів господарювання, %	94,8	94,6	94,7	94,2	94,0	94,1	94,3
Кількість зайнятих на МП, тис. осіб	1 842,3	1 698,5	1 754,2	1 421,6	1 312,4	1 389,7	1 456,3
Темп зміни зайнятості до попереднього року, %	—	–7,8	+3,3	–19,0	–7,7	+5,9	+4,8
Обсяг реалізованої продукції МП, млрд грн	1 124,6	1 089,3	1 247,8	891,4	978,6	1 087,3	1 198,4
Частка МП у реалізованій продукції, %	12,4	11,8	12,1	9,7	10,2	10,8	11,4
Частка МП у ВВП, %	15,2	14,1	14,8	11,3	11,8	12,6	13,2
Кількість МП на 1000 осіб населення, од.	8,1	7,5	7,8	7,4	7,1	7,6	8,0

Примітка: * - дата за 2023–2025 рр. є оціночними, розрахованими автором на основі матеріалів Міністерства економіки України, Національного банку України, звітів Світового банку та USAID в Україні. Офіційні дані Державної служби статистики України зазначений період є неповними у зв'язку з умовами воєнного стану.

Джерело: складено авторами

Аналіз даних таблиці 3 дозволяє виокремити три якісно відмінні етапи розвитку малого підприємництва України в досліджуваному періоді, кожен з яких характеризується специфічними чинниками та траєкторією змін.

Перший етап – пандемічний (2020–2021 рр.). У 2020 році під впливом обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією COVID-19, кількість малих підприємств скоротилася на 7,6% – з 338,0 до 312,4 тис. одиниць, а чисельність зайнятих знизилася на 7,8% - з 1 842,3 до 1 698,5 тис. осіб. Частка депутатів у ВВП знизилася з 15,2% до 14,1%. Водночас 2021 рік забезпечує значний відновлювальний потенціал малого підприємництва: кількість підприємств зросла на 4,1%, зайнятість – на 3,3%, а обсяг реалізованої продукції досяг максимального значення за весь досліджуваний період – 1 247,8 млрд грн. Це свідчить про високу адаптивність малого бізнесу та його здатність до швидкого відновлення за умови стабілізації зовнішнього середовища.

Другий етап – воєнний (2022–2023 рр.). Повномасштабне збройне вторгнення 2022 року спричинило найбільший руйнівний вплив на малий підприємницький сектор за весь досліджуваний період. Кількість малих підприємств скоротилася на 15,6% - до 274,3 тис. одиниць, що є абсолютним мінімумом за шість років спостережень. Чисельність зайнятих зменшилася на 19,0% - до 1 421,6 тис. осіб, обсяг реалізованої продукції скоротився на 28,6% - до 891,4 млрд грн, а частка МП у ВВП досягла мінімального значення - 11,3% [18]. У 2023 році скорочення тривало, хоча й меншими темпами: кількість підприємств скоротилася ще на 4,6%, зайнятість – на 7,7%, що свідчить про поступову стабілізацію ситуації на тлі адаптації бізнесу до умов воєнного стану.

Третій етап - відновлювальний (2024–2025 рр.). Починаючи з 2024 року, за оціночними даними,

лише поступове відновлення малого підприємництва: кількість підприємств зросла на 6,3% – до 278,4 тис. одиниць, зайнятість збільшилася на 5,9%, обсяг реалізованої продукції – на 11,1%. Прогнозні показники 2025 року свідчать про продовження позитивної динаміки: очікується зростання кількості МП до 291,2 тис. одиниць та збільшення частки МП у ВВП до 13,2% [15; 17]. Проте навіть за оптимістичним сценарієм показники 2025 року не досягають довоєнного рівня 2021 року, що підкреслює потребу системної державної підтримки прискореного відновлення підприємницького сектору.

Порівняльна оцінка втрат малого підприємництва України внаслідок повномасштабного вторгнення представлена в табл. 2. Порівняльний аналіз показників до та після початку повномасштабного впровадження (2021 р. проти 2023 р.) дозволяє кілька разів оцінити всі втрати малого підприємництва: кількість підприємств скоротилася на 19,5%, зайнятість – на 25,2%, обсяг реалізованої продукції – на 21,6%, частка у ВВП – на 3,0 відсоткових пунктів.

Таблиця 2

Порівняльна оцінка втрат малого підприємництва України внаслідок
повномасштабного вторгнення

Показник	До вторгнення (2021 р.)	Мінімум (2023 р.)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %	Прогноз відновлення (2025 р.)
Кількість МП, тис. од.	325,1	261,8	-63,3	-19,5	291,2 (+11,2%)
Зайнятість на МП, тис. осіб	1 754,2	1 312,4	-441,8	-25,2	1 456,3 (+11,0%)
Обсяг реалізації, млрд грн	1 247,8	978,6	-269,2	-21,6	1 198,4 (+22,5%)
Частка МП у ВВП, %	14,8	11,8	-3,0 п.п.	-20,3	13,2 (+1,4 пункту)
МП на 1000 осіб, од.	7,8	7,1	-0,7	-9,0	8,0 (+12,7%)

Джерело: складено авторами на основі [15; 17; 18]

Зазначені дані переконливо свідчать про системний характер кризи малого підприємництва та обґрунтовують необхідність формування комплексного механізму державного регулювання, адаптованого до умов військового відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми державного регулювання підприємницької діяльності присвячено значній кількості наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий внесок у розвиток теорії державного регулювання економіки здійснили В. Геєць [5], О. Амоша [7], А. Гальчинський, В. Мамутов [21], З. Варналій [6], І. Лукінов [20], М. Крупка [19] та інші. В їхніх роботах обґрунтовано концептуальні засади державної підтримки підприємництва, визначено вибіркові регуляторної політики та досліджено інституційні механізми стимулювання підприємницької активності.

Теоретичні аспекти формування та еволюції бізнес-моделей підприємств досліджували А.В. Остервальдер та І. Піньє [9], які запропонували універсальну канву бізнес-моделі як інструмент стратегічного проектування; М. Портер [8], що обґрунтовував концепцію ланцюга створення вартості; Г. Чесбро [10], який розвинув концепцію відкритих інновацій; Д. Тіс [11], що дослідив динамічні здатності підприємств; К. Крістенсен [12], відомий концепт підривних інновацій.

Питання цифрової трансформації бізнесу, платформної економіки та інноваційного розвитку розглядалися в роботах М.В. Кастельса [13], який дослідив феномен мережевого суспільства; Е. Бриньольфссона та Е. МакАфі [22], що проаналізували вплив цифрових технологій на економіку; П. Друкера [23] та Й. Шумпетера [24], які заклали теоретичні основи підприємницької інноватики. Разом із тим аналіз наукових публікацій засвідчує недостатню увагу до комплексного дослідження механізмів державного регулювання малого підприємництва в умовах трансформації бізнес-моделей господарювання. Більшість існуючих досліджень розглядають або проблеми державного регулювання, або трансформацію бізнес-моделей як відокремлені об'єкти аналізу, не досліджуючи їх взаємозумовленість та синергетичний потенціал. Це зумовлює необхідність формування інтегрованого підходу до вирішення проблеми.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад державного регулювання розвитку малого підприємництва в умовах трансформації бізнес-моделей господарювання під впливом цифрової трансформації та розроблення практичних рекомендацій щодо модернізації інструментів державної підтримки підприємницького сектору, спрямованих на підвищення їх ефективності та узгодженості з потребами цифрових і платформних бізнес-моделей.

Інформаційну основу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України (Господарський кодекс, Податковий кодекс України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»); аналітичні матеріали та звіти OECD, World Bank, Європейської Комісії; статистичні дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- системного аналізу – для дослідження державного регулювання малого підприємництва як клітинної системи взаємопов'язаних елементів;
- логічного узагальнення – для формулювання теоретичних висновків та концептуальних положень;
- структурно-функціонального аналізу – для дослідження функцій та елементів механізму державного регулювання;
- порівняльного аналізу – для зіставлення традиційних та цифрових бізнес-моделей, а також міжнародного досвіду державного регулювання;
- економічного моделювання – для розробки концептуальної моделі модернізації державного регулювання;
- графічного відображення – для наочного представлення результатів дослідження

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці бізнес-модель розглядається як система створення, передачі та отримання цінності, що визначає механізми функціонування суб'єкта господарювання [9; 11]. Класичне визначення А. Остервальдера та І. Піньє трактує бізнес-модель як того, яким створюється організація, доставляє та отримує цінність [9]. д. Це розширює це визначення, акцентуючи увагу на тому, що бізнес-модель створює спосіб, у якому підприємство створює та забезпечує цінність споживачам, а також механізм конвертації отриманих виплат у прибуток [11]. Під впливом цифрових технологій відбувається поступова, але кардинальна трансформація традиційних моделей ведення бізнесу у більш гнучкі, адаптивні та мережево орієнтовані форми. Зазначена трансформація охоплює всі ключові компоненти бізнес-моделі: ціннісну пропозицію, канали взаємодії зі споживачами, структуру доходів та витрат, ключові ресурси та партнерські відносини. Трансформація бізнес-моделей малого підприємництва є багатоетапним процесом, що включає наступні стадії: від традиційної лінійної моделі через цифровізацію процесів та впровадження інновацій до платформної взаємодії та кластерної інтеграції, результатом яких є формування адаптивної бізнес-моделі з підвищеним рівнем конкурентоспроможності. Традиційна бізнес-модель малого підприємництва, як правило, ґрунтується на локальному або регіональному ринку, фізичних каналах збуту та лінійних, переважно стандартизованих процесах діяльності. У таких умовах цінність для клієнта формується через відносно стабільні операційні процедури, а конкурентні переваги досягаються насамперед за рахунок ресурсної бази, доступу до виробничих потужностей та усталених каналів реалізації. У процесі цифровізації відбувається трансформація ключових процесів: зростає частка автоматизованих операцій, підприємство активніше використовує інформаційно-комунікаційні технології, запроваджує електронну комерцію та переходить до цифрових форматів взаємодії зі споживачами. Паралельно посилюється роль інновацій, що виражається у розвитку R&D, впровадженні нових продуктів і послуг та здійсненні технологічного оновлення. Наступним етапом стає платформна взаємодія, за якої підприємство інтегрується у маркетплейси та/або ширші екосистемні середовища, використовуючи мережеві ефекти для розширення географії продажів, підвищення швидкості комунікації зі споживачами та нарощення масштабованості бізнесу. На цій основі формується кластерна співпраця, коли взаємодія між бізнесом, науковими установами, закладами освіти та органами влади забезпечує синергію компетентностей, спільне використання ресурсів інноваційної інфраструктури та прискорення процесів адаптації до змін зовнішнього середовища. У результаті зазначених послідовних перетворень мале підприємництво переходить до адаптивної бізнес-моделі, що характеризується гнучкістю управління та швидкістю реакції на зміни попиту, здатністю виходити на глобальні ринки та формувати персоналізовану ціннісну пропозицію для різних сегментів клієнтів. Саме така модель забезпечує підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та стійкість його розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Порівняльний аналіз традиційних та цифрових бізнес-моделей малого підприємництва про принципів відмінності у ключових параметрах їх функціонування (табл. 3). Трансформація бізнес-моделей проводить зміну підходів до управління ресурсами, організації виробничих та сервісних процесів, комунікації зі споживачами та формування партнерських відносин. Для малого підприємництва зазначені зміни є одночасно викликом і можливостями: з одного боку вони вимагають значних інвестицій у цифрову компетентність та технологічну інфраструктуру, з іншого – відкривають доступ до глобальних ринків та нових джерел конкурентних переваг.

Таблиця 3

Еволюція бізнес-моделей малого підприємництва

Параметр	Традиційна модель	Цифрова модель
Географія ринку	Локальний / регіональний ринок	Національний / глобальний ринок
Канали збуту	Фізичні точки продажу	Онлайн-платформи, маркетплейси
Організаційна структура	Ієрархічна, централізована	Мережева, децентралізована
Характер процесів	Лінійні, стандартизовані	Гнучкі, agile-орієнтовані
Продукт / послуга	Стандартизовані рішення	Персоналізовані, кастомізовані
Взаємодія зі споживачем	Транзакційна	Партнерська, співтворчість
Джерела конкурентних переваг	Ресурси, масштаб	Дані, мережеві ефекти, інновації
Бар'єри входу	Капітал, виробничі потужності	Технологічні компетентності
Швидкість адаптації	Низька	Висока

Джерело: складено авторами на основі [9; 11; 22]

Державне регулювання малого підприємництва представляє собою систему правових, організаційних, економічних та адміністративних заходів, що розміщуються органами державної влади з питань забезпечення сприятливих умов розвитку підприємницької діяльності, захисту діяльності прав суб'єктів господарювання та стимулювання їх інноваційної активності [6; 19]. Концептуальну основу державного регулювання підприємництва формують деякі теоретичні підходи. Інституційний підхід (Д. Норт, О. Вільямсон) акцентує увагу на ролі формальних та неформальних інститутів у формуванні підприємницького середовища. Еволюційний підхід (Й. Шумпетер, Р. Нельсон) розглядає підприємництво як руйнівну силу економічного розвитку через механізм «творчого руйнування» [24]. Системний підхід обґрунтовує необхідність комплексного, взаємоузгодженого застосування інструментів державного регулювання.

У сучасних умовах система державного регулювання малого підприємництва повинна забезпечити:

- підтримка цифрової трансформації підприємств;
- розвиток інноваційного підприємництва та стартап-екосистем;
- стимулювання інвестиційної діяльності та залучення капіталу;
- формування та розвиток кластерних структур;
- розвиток людського капіталу та підприємницьких компетентностей;
- спрощення регуляторного середовища та зниження адміністративних бар'єрів;
- забезпечення доступу до фінансових ресурсів та ринків.

Механізм регулювання державного малого підприємництва функціонує як інтегрована система, що забезпечує нормативно-правове забезпечення, фінансові інструменти, податкові стимули, цифрові послуги та інноваційну інфраструктуру, результатом дії якої є сталий розвиток малого підприємництва (рис. 1).



Рис. 1. Механізм державного регулювання малого підприємництва

Джерело: сформовано авторами

Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів удосконалення регулювання державного виступає кластерний підхід. Концепція кластерів, розроблена М. Портером [8], вибираючи їх як географічно сконцентровані групи взаємопов'язаних підприємств, постачальників, організацій, що надають пов'язані послуги, та установ у суміжних галузях, які конкурують, але й співпрацюють між собою.

У межах кластерного підходу кластерна взаємодія може розглядатися як організаційно-управлінська структура, що забезпечує узгодження інтересів держави, бізнесу, науки та освіти. Ключовою управлінською ланкою виступає координатор кластера (державний орган/керуюча організація/керуючий кластерним центром), який забезпечує цілеспрямовану координацію програм підтримки та узгодження проєктів учасників. Така структура формує вертикальні зв'язки (державний вплив через регуляторні механізми, програми підтримки, фінансування та цифрові сервіси) і горизонтальні зв'язки (кооперація підприємств у межах ланцюгів створення цінності, партнерство бізнесу з науковими установами та закладами освіти, обмін компетентностями й ресурсами всередині кластера). Відповідно, управлінська логіка модернізації державного регулювання набуває вигляду: державне регулювання → програмні інструменти → координація через кластер / екосистему, що забезпечує підвищення керованості трансформаційних процесів у секторі малого підприємництва. Кластери забезпечують концентрацію підприємств, наукових установ, органів влади та інфраструктурних організацій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів та окремих суб'єктів господарювання. Взаємодія чотирьох ключових гравців – органів влади, освітніх установ, бізнесу та наукових організацій – у рамках кластерної моделі забезпечує синергетичний ефект регіонального розвитку (рис. 2).

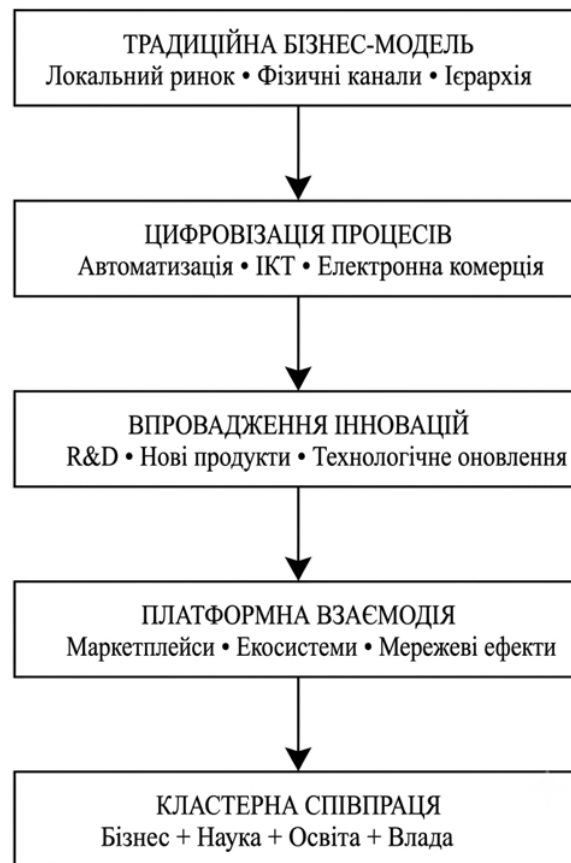


Рис. 2. Кластерна модель розвитку малого підприємництва
Джерело: сформовано авторами на основі [8; 14])

Перевагами кластерного підходу для малого підприємництва є:

- зниження транзакційних витрат за рахунок географічної концентрації та розвитку довіри між учасниками;
- прискорення інноваційних процесів через обмін знаннями та технологіями;
- розширення доступу до фінансових ресурсів та спільної інфраструктури;
- розвиток коопераційних зв'язків між суб'єктами господарювання;

- підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки;
- спільне використання людського капіталу та спеціалізованих компетентностей.

Означена організаційно-управлінська структура кластеру знижує трансакційні витрати завдяки формалізації взаємодії, узгодженню пріоритетів та забезпеченню “контурів співпраці” між учасниками.

Міжнародний досвід розвитку про ефективність кластерних ініціатив: технологічні кластери Силіконової долини (США), біотехнологічний кластер у Мюнхені (Німеччина), ІТ-кластер у Таллінні (Естонія) демонструють значний мультиплікативний ефект для регіональних економік [16]. В Україні розвиток кластерів залишається недостатнім, що зумовлює потребу цілеспрямованої підтримки державних кластерних ініціатив. При цьому кластеризація виступає не лише інструментом розвитку, а й управлінським механізмом координації реалізації державних програм підтримки на рівні конкретних регіональних екосистем.

Класифікація інструментів підтримки державного малого підприємництва в умовах трансформації бізнес-моделей охоплює шість основних груп: фінансові, податкові, інституційні, інформаційні, цифрові та інноваційні. Фінансові інструменти включають: пільгове кредитування через державні банки розвитку; грантові програми підтримки інноваційних проєктів; гарантійні механізми забезпечення доступу до банківського кредитування; мікрофінансування та розвиток кредитних спілок; венчурне фінансування стартапів. Податкові інструменти охоплюють: спрощену систему оподаткування; податкові канікули для новостворених підприємств; податкові кредити за витрати на НДДКР; прискорену амортизацію цифрового обладнання; зниження ставок єдиного соціального внеску. Інституційні інструменти передбачають: розвиток мережі бізнес-інкубаторів та акселераторів; створення технологічних парків та індустріальних зон; підтримка кластерних ініціатив; розвиток центрів підприємництва та консалтингових структур; формування системи торгово-промислових палат. Інформаційні інструменти включають: консультаційну підтримку підприємців; навчальні програми розвитку підприємницьких компетентностей; інформаційні портали для бізнесу; бізнес-місії та виставкову діяльність; менторські програми. Цифрові інструменти охоплюють: електронні послуги взаємодії держави та бізнесу; цифрові платформи державних закупівель; онлайн-реєстрація та ліцензування; цифрові інструменти звітності; е-урядування у сфері підприємництва. Інноваційні інструменти передбачають: державні програми підтримки НДДКР; інноваційні ваучери для малого бізнесу; підтримка патентування та захисту інтелектуальної власності; розвиток університетсько-індустріальних партнерств; програми трансферу технологій.

Цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації бізнес-моделей господарювання. За оцінками Світового банку [15], підприємства, які активно вибирають цифрові технології, демонструють на 20–25% вищу продуктивність та на 15–20% вищі темпи зростання спостерігаються з аналогічними підприємствами, що не здійснили цифрову трансформацію. Звіт ООН з цифрової економіки [25] фіксує, що цифрові технології дозволяють малим підприємствам подолати традиційні бар’єри виходу на глобальні ринки.

Оцінка рівня цифровізації малого підприємництва України потребує прикладного підходу з відповідними показниками країн–членів ЄС, що дозволяє розмістити структурні розриви та обґрунтувати вибірку державної підтримки цифрової трансформації. Для забезпечення репрезентативності порівняння обраної Польщі та Чехії як країни з порівняним рівнем економічного розвитку та такою траєкторією євроінтеграційних перетворень. Результати порівняльного аналізу наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Рівень цифровізації малих підприємств України в результаті з країнами ЄС (2022–2023 рр.)

Показник	Україна	Польща	Чехія	Середнє за ЄС
Частка МП, що втратили хмарні технології, %	18,4	34,2	41,7	43,8
Частка МП, що ознайомилася з онлайн-продажем, %	22,7	38,5	44,1	47,3
Частка МП, що втратила CRM-системи, %	11,3	24,6	31,8	35,2
Частка МП, що мають власний веб-сайт, %	31,5	58,4	67,2	71,4
Частка МП, що використовує соціальні мережі для бізнесу, %	54,8	62,3	58,9	64,7
Індекс цифрової інтенсивності МП (0–100)	28,4	47,6	54,3	56,8

Джерело: складено автором на основі даних European Commission [16],
Державної служби статистики України [18]

Аналіз даних таблиці 4 засвідчує суттєве відставання малого підприємництва України від рівня цифровізації країн ЄС за більшою ключовими показниками. Найбільш значний розрив фіксується у

сфері використання хмарних технологій: лише 18,4% малих підприємств України приймають хмарні рішення у своїй діяльності, тоді як середній показник за ЄС становить 43,8%, тобто є вищим у 2,4 рази. Аналогічна диспропорція характерна для показника онлайн-продажів: частка малих підприємств України, що описують електронну комерцію (22,7%), майже вдвічі нижча за середньоєвропейський рівень (47,3%) [16; 18].

Особливо критичним є відстава у сфері використання CRM-системи: лише 11,3% малих підприємств України застосовують інструменти управління відносинами з клієнтами проти 35,2% у середньому по ЄС – розрив становить 3,1 рази. Частка підприємств, що мають власний веб-сайт (31,5%), є вдвічі нижчою за середній показник за ЄС (71,4%) та майже вдвічі нижчою за відповідний показник Польщі (58,4%) – країна зі схожою траєкторією трансформаційних перетворень.

Зведений Індекс цифрової інтенсивності малих підприємств України (28,4 бали зі 100) є вдвічі нижчим за середній показник ЄС (56,8 бали) та в 1,9 рази нижчим за показник Польщі (47,6 бали), що свідчить про системний характер цифрового відтворення підприємницького сектору та його структуру природи, не пов'язану з наслідками збройного вторгнення. [16]. Єдиним показником, за яким Україна демонструє досить конкурентоспроможний результат, є використання соціальних мереж для бізнесу (54,8% проти 64,7% у середньому по ЄС). Це результати про те, що малі підприємства України активно застосовують доступні та низьковартісні цифрові інструменти комунікації, однак не мають достатніх ресурсів та компетентностей для впровадження більш складних і капіталомістких цифрових рішень. Виявлені структурні розриви на рівнях цифровізації підтверджують необхідність розроблення та реалізації комплексної державної програми підтримки цифрової трансформації малого підприємництва, що має стати одним із пріоритетних напрямків повоєнного відновлення та євроінтеграційного розвитку економіки України.

Трансформаційні процеси у сфері господарювання супроводжуються зміною традиційних бізнес-моделей, переходом до платформних форм ведення бізнесу, розвитком електронної комерції та впровадженням інноваційних механізмів створення споживчої цінності. За таких умов актуалізується проблема вдосконалення державного регулювання малого підприємництва, яке повинно втратити особливості нових бізнес-моделей та забезпечити сприятливі умови для їх розвитку.

Особливого значення зазначена проблематика виникає в контексті післявоєнного відновлення економіки України, коли мале підприємництво розглядається як один із ключових драйверів економічного зростання та соціально-економічної стабілізації. Водночас традиційні механізми державного регулювання, сформовані в умовах лінійної індустріальної економіки, виявилися недостатньо адаптованими до реального цифрового підприємництва, що зумовлює необхідність їх комплексної модернізації.

Для малого бізнесу в особливому числі є такі цифрові технології та інструменти:

- електронна комерція – розширення географії ринків збуту без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру;
- CRM-системи підвищення – ефективності управління відносинами зі споживачами;
- цифровий маркетинг – таргетована комунікація з цільовою аудиторією при мінімальних витратах;
- хмарні технології – доступ до масштабованої ІТ-інфраструктури без капітальних інвестицій;
- онлайн-платформи – участь у платформних екосистемах як продавець, постачальник або партнер;
- штучний інтелект та машинне навчання – автоматизація рутинних процесів та прийняття рішень на основі даних;
- Big Data analitika – глибоке розуміння поведінки споживачів та ринкових трендів.

Водночас успішна цифрова трансформація малого підприємництва потребує належної державної підтримки, спрямованої на: розвиток цифрової інфраструктури (широкопasmовий Інтернет, 5G-мережі); підвищення цифрової грамотності підприємців; забезпечення кібербезпеки; формування регуляторного середовища для платформної економіки; підтримка цифрових стартапів та інноваційних підприємств.

Контекст післявоєнного відновлення України формує особливі параметри регулювання державного малого підприємництва. За оцінками Світового банку [15], для відновлення та розвитку підприємницького сектора України необхідне комплексне реформування регуляторного середовища, спрямоване на залучення інвестицій, розвиток інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

До ключових напрямків вдосконалення державного регулювання малого підприємництва в умовах відновлення належать:

1. Цифровізація державних послуг – розширення функціональності платформи «Дія» для бізнесу, впровадження повного цифрового циклу взаємодії підприємців з державою, розвиток API-інтеграції між державними реєстрами.

2. Розвиток кластерних об'єднань – формування регіональних кластерів у пріоритетних галузях (ІТ, агро, легка промисловість, туризм), підтримка транскордонних кластерних ініціатив у євроінтеграції.

3. Розширення грантової підтримки – залучення коштів міжнародних донорів (ЄС, USAID, EBRD) для фінансування програм підтримки малого бізнесу, розвитку національних грантових програм МОН та Мінекономіки.

4. Стимулювання інноваційної діяльності – запровадження інноваційних ваучерів, розширення мережі технопарків та бізнес-інкубаторів, підтримка університетсько-індустріальних партнерств.

5. Розвиток експортного потенціалу – підтримка виходу малих підприємств на ринки ЄС у рамках угоди про асоціацію, розвиток Export Credit Agency, формування мережі торгово-економічних місій.

6. Спрощення регуляторних процедур – продовження дерегуляції, скорочення вільної процедури, впровадження принципу «мовчазної згоди», розвиток ризик-орієнтованого погляду.

7. Розвиток людського капіталу – підтримка підприємницької освіти у закладах вищої освіти, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації підприємців, менторські та коучингові програми.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку наукових результатів, що розкривають теоретико-методологічні та прикладні аспекти державного регулювання малого підприємництва в контексті трансформації бізнес-моделей господарювання. Зокрема, уточнено сутність трансформації бізнес-моделей малого підприємництва як процесу системних змін механізмів створення, доставки та отримання цінності під впливом цифровізації, інновацій та еволюції споживчих потреб. Встановлено, що цифрові бізнес-моделі демонструють глобальність ринкового охоплення, мережеву організаційну структуру, платформну взаємодію та персоналізовану ціннісну пропозицію, що принципово відрізняє їх від традиційних моделей ведення господарювання.

Крім того, систематизовано інструменти державного регулювання малого підприємництва за шістьма групами (фінансові, податкові, інституційні, інформаційні, цифрові та інноваційні), що забезпечує цілісність підходу до аналізу та оцінювання ефективності державної підтримки підприємницького сектору. Доведено, що найбільший комплексний вплив на розвиток малого підприємництва мають фінансові та цифрові інструменти підтримки. Обґрунтовано доцільність застосування кластерного підходу, оскільки він забезпечує синергетичний ефект взаємодії бізнесу, науки, освіти та органів влади, сприяє зниженню трансакційних витрат, прискорює інноваційні процеси та підвищує конкурентоспроможність на рівні регіонів.

У межах дослідження розроблено концептуальну модель модернізації державного регулювання малого підприємництва, яка ґрунтується на інтеграції п'яти ключових компонентів: цифровізації державних послуг, кластеризації економіки, розбудови інноваційної екосистеми, диверсифікації фінансової підтримки та розвитку механізмів публічно-приватного партнерства. Запропонована модель, сформована як синтез сильних сторін існуючих підходів і логіки адаптивного державного управління, забезпечує цілісність і практичну спрямованість державної політики та орієнтована на підтримку цифрових бізнес-моделей малого підприємництва й досягнення сталого розвитку підприємницького сектору.

Також визначено пріоритетні напрями вдосконалення державного регулювання малого підприємництва в умовах післявоєнного відновлення: цифровізацію державних послуг, розвиток кластерних об'єднань, розширення грантової підтримки, стимулювання інноваційної діяльності, підтримку експортного потенціалу та розвиток людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методик оцінювання ефективності інструментів державного регулювання малого підприємництва; формуванні організаційно-економічних механізмів підтримки цифрових бізнес-моделей; дослідженні міжнародного досвіду державного регулювання підприємництва в умовах цифрової трансформації та адаптації релевантних практик до умов України; а також розробленні стратегічних підходів до розвитку малого підприємництва в контексті євроінтеграційних процесів.

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.12.2025).

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.12.2025).

3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 24.12.2025).

4. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> (дата звернення: 24.12.2025).

5. Гесць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. Київ : Фенікс, 2019. 1008 с.
6. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. 4-те вид., стер. Київ : Знання, 2020. 302 с.
7. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промисловості України: проблеми та перспективи. Київ : НАН України, 2021. 248 с.
8. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти стабільно високого результату / пер. з англ. Київ : Основи, 2018. 390 с.
9. Остервальдер А., Піньер Ю. Генерація бізнес-моделей: Посібник для візіонерів, тих, хто змінює правила гри, та тих, хто претендує на перемогу. Нью-Йорк : Wiley, 2010. 288 с.
10. Чесбро Х. Результати відкритих інновацій: вийти за межі ажіотажу та перейти до справи. Оксфорд : Oxford University Press, 2019. 272 с.
11. Тіс Д. Дж. Бізнес-моделі, бізнес-стратегія та інновації. Довгострокове планування. 2018. Т. 43, № 2–3. С. 172–194.
12. Крістенсен К. М. Дилема новатора: коли нові технології призводять до краху великих фірм. Бостон : Harvard Business Review Press, 2016. 288 с.
13. Кастельс М. Піднесення мережевого суспільства. 2-ге вид. Оксфорд : Wiley-Blackwell, 2019. 656 с.
14. OECD. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 356 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304789-en> (дата звернення: 24.12.2025).
15. World Bank. Financing Small and Medium Enterprises: New Findings, Trends and Partnership Commitments G-20 / Global Partnership for Financial Inclusion. Washington : World Bank, 2023. 148 p.
16. European Commission. SME Performance Review 2022/2023. Brussels : Publications Office of the European Union, 2023. 214 p. URL: <https://ec.europa.eu/growth/smes> (дата звернення: 24.12.2025).
17. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про стан та перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 24.12.2025).
18. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ : Держстат України, 2023. 455 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.12.2025).
19. Крупка М. І. Державне регулювання економіки : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 456 с.
20. Лукінов І. І. Економічні трансформації (наприкінці XX століття). Київ : Наукова думка, 2019. 456 с.
21. Мамотов В. К. Господарське право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 912 с.
22. Брінгольфссон Е., МакАфі А. Друга машинна ера: праця, прогрес і процвітання в епоху блискучих технологій. Нью-Йорк : WW Norton & Company, 2018. 336 с.
23. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво: практика та принципи. Нью-Йорк : Harper Business, 2014. 288 с.
24. Шумпетер Дж. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотків та ділового циклу. Лондон : Routledge, 2017. 255 с.
25. Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). Звіт про цифрову економіку 2023: Формування сприятливого середовища для транскордонної електронної комерції. Нью-Йорк : Організація Об'єднаних Націй, 2023. 172 с. URL: <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2023> (дата звернення: 24.12.2025).

References

1. Economic Code of Ukraine dated 16.01.2003 No. 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed: 24.12.2025).
2. Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed: 24.12.2025).
3. Law of Ukraine "On Development and State Support of Small and Medium Enterprises" dated 22.03.2012 No. 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (accessed: 24.12.2025).
4. Law of Ukraine «On Principles of State Regulatory Policy in the Sphere of Economic Activity» dated 11.09.2003 No. 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> (accessed: 24.12.2025).
5. Heiets V. M. Economy of Ukraine: Strategy and Policy of Long-Term Development. Kyiv: Feniks, 2019. 1008 p.
6. Varnalii Z. S. Small Entrepreneurship: Fundamentals of Theory and Practice. 4th ed., stereotype. Kyiv: Znannia, 2020. 302 p.

7. Amosha O. I. Innovative Development of Industry of Ukraine: Problems and Prospects. Kyiv: NAS of Ukraine, 2021. 248 p.
8. Porter M. Competitive Advantage: How to Achieve Stable High Performance / transl. from English. Kyiv: Osnovy, 2018. 390 p.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: Wiley, 2010. 288 p.
10. Chesbrough H. The Results of Open Innovation: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. Oxford: Oxford University Press, 2019. 272 p.
11. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2018. Vol. 43, No. 2–3. pp. 172–194.
12. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.
13. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2019. 656 p.
14. OECD. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 356 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304789-en> (accessed: 24.12.2025).
15. World Bank. Financing Small and Medium Enterprises: New Findings, Trends and Partnership Commitments G-20 / Global Partnership for Financial Inclusion. Washington: World Bank, 2023. 148 p.
16. European Commission. SME Performance Review 2022/2023. Brussels: Publications Office of the European Union, 2023. 214 p. URL: <https://ec.europa.eu/growth/smes> (accessed: 24.12.2025).
17. Ministry of Economy of Ukraine. Analytical report on the state and prospects of development of small and medium entrepreneurship in Ukraine. Kyiv, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (accessed: 24.12.2025).
18. State Statistics Service of Ukraine. Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 2023. 455 p. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 24.12.2025).
19. Krupka M. I. State Regulation of the Economy: Textbook. Lviv: LNU named after Ivan Franko, 2020. 456 p.
20. Lukinov I. I. Economic Transformations (at the End of the XX Century). Kyiv: Naukova dumka, 2019. 456 p.
21. Mamutov V. K. Economic Law of Ukraine: Textbook. Kyiv: Yurinkom Inter, 2020. 912 p.
22. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in the Time of Brilliant Technologies. New York: WW Norton & Company, 2018. 336 p.
23. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper Business, 2014. 288 p.
24. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. London: Routledge, 2017. 255 p.
25. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2023: Shaping an Enabling Environment for Cross-border E-commerce. New York: United Nations, 2023. 172 p. URL: <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2023> (accessed: 24.12.2025).

Отримано: 26.12.2025

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026