

Ю. А. Хребтань

аспірант,
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Стаття узагальнює інституційні засади та нормативно-правові механізми регулювання діяльності малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни та у період післявоєнної відбудови. На основі системного аналізу законодавчих змін, державних і донорських програм, цифрових сервісів та організаційної архітектури підтримки показано, що інституційне середовище одночасно забезпечує швидкі антикризові рішення (релокація, гранти, пільгове кредитування, консультації, освітні платформи) та виявляє такі структурні дисфункції, як фрагментацію повноважень, дублювання інструментів, нерівномірну цифровізацію, короткий горизонт фінансування і різну спроможність регіональних виконавців. Виявлено розрив між інструментами виживання бізнесу та політиками довгострокового відновлення, що посилює невизначеність, підвищує транзакційні витрати і звужує інвестиційні та експортні горизонти малого та середнього бізнесу. Аргументовано доцільність переходу від переліку розрізнених заходів до керованої системи з трирівневою архітектурою управління «центр – регіони – виконавці», та фазуванням інтервенцій «стабілізація – відновлення – модернізація» та доказовою методикою оцінювання ефективності з використанням чітких показників результату-впливу. Наголошено на необхідності багаторічного бюджетування, принципі «цифровізація за замовчуванням», створенні єдиного цифрового вікна доступу до програм підтримки, інтеграції реєстрів і стандартизації процедур на основі життєвого циклу підприємства. Обґрунтовано регіоналізацію інструментів на основі кластерної логіки та прискорену гармонізацію з правом Європейського Союзу у сферах конкуренції, державної допомоги та публічних закупівель як передумову довіри інвесторів і масштабування інновацій. Запропонована модель інституційно-правової підтримки поєднує рамкові правила, процесуальну простоту й цифрову відтворюваність, забезпечуючи прозорість, підзвітність і стійкість інструментів у воєнний і повоєнний періоди. Показано, що правова визначеність правил доступу до фінансування, податкових стимулів і закупівель відчутно знижує ризики, розширює інвестиційні горизонти та підтримує відновлення підприємництва на прифронтових і деокупованих територіях.

Ключові слова: малий та середній бізнес, інституційне забезпечення, нормативно-правове регулювання, державна підтримка, цифровізація, гармонізація з правом ЄС, адаптивний механізм політики.

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес виступає системоутворювальним елементом ринкової економіки, забезпечуючи конкуренцію, інноваційність, структурну адаптацію, соціальну стабілізацію та фіскальну стійкість [11]. У контексті повномасштабної війни саме цей сегмент несе основне навантаження з підтримання базових економічних функцій, локальної зайнятості та швидкого перепрофілювання виробництва, однак стикається із загостренням ризиків, розривами ланцюгів постачання, дефіцитом ліквідності та регіональною

асиметрією відновлення [1, 10]. У таких умовах традиційні інструменти політики, розраховані на «нормальні» цикли, виявляються фрагментарними та інерційними [11]. Виникає потреба у цілісному, ієрархічно впорядкованому механізмі, який змінює інтенсивність і форму впливу залежно від фази кризи, зберігаючи конкурентну нейтральність, процесуальну простоту та підзвітність результатів [11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до політики регулювання малого та середнього бізнесу у ЄС еволюціонували

від «мінімального втручання» до інтегрованих портфелів інструментів на засадах принципу «спочатку малий бізнес», системної оцінки регуляторного впливу, забезпечення конкуренційної нейтральності, цифровізації процедур, інноваційно-кластерних рішень та зовнішньоекономічної інтеграції [1, 2]. Для країн-членів характерна стандартизація процесів, мережеві платформи, поєднання грантово-гарантійних і податкових стимулів, а також чіткі правила державної допомоги [2]. Узагальнення європейського досвіду важливе для України, але потребує адаптації до контексту воєнних і післявоєнних реалій [11].

Українські дослідження останніх років фіксують подвійний тиск довоєнних структурних диспропорцій і воєнних шоків на малий та середній бізнес, сильні та слабкі сторони інституційної екосистеми підтримки, необхідність поєднання рамкових правил із селективними інтервенціями та запровадження методики доказового оцінювання ефектів політики [10, 11]. Виявлені вузькі місця, які полягають у фрагментації повноважень, нерівномірній цифровізації процедур, ресурсній нестабільності програм та тривалих циклах ухвалення й контролю рішень, формують порядок денний інституційного та регуляторного оновлення [11].

Мета статті. Теоретично узагальнити та практично конкретизувати інституційне забезпечення і нормативно-правове регулювання діяльності малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни та відбудови.

Виклад основного матеріалу. У фокусі дослідження знаходиться інституційне забезпечення та нормативно-правове поле, через яке держава формує умови діяльності малого та середнього бізнесу у воєнний період і на етапі відновлення [3, 4]. Інституційне середовище в Україні організоване як багаторівнева система з чітко визначеним стратегічним ядром на рівні центральних органів виконавчої влади та розгалуженою операційно-сервісною інфраструктурою, що надає підприємцям фінансові, консультаційні та експортні послуги [4].

Координаційно-нормотворчу роль виконує Міністерство економіки України, яке задає пріоритети політики розвитку підприємництва, визначає цілі та індикатори, синхронізує міжвідомчу взаємодію з Міністерством фінансів, Національним банком України та галузевими міністерствами, а також інтегрує інструменти підтримки у бюджетне планування та регуляторний цикл [3, 5]. Така архітектура дозволяє

поєднувати рамкові «правила гри» з адресними інтервенціями, однак її ефективність сьогодні обмежується низкою організаційних і процесуальних вузьких місць, а саме фрагментацією повноважень, нерівномірною цифровізацією процедур, ресурсною нестабільністю програм і тривалими циклами ухвалення та контролю рішень [11].

Сукупність цих чинників збільшує транзакційні витрати входу до програм підтримки та знижує передбачуваність для бізнесу [11]. Відповідно на перший план виходять потреби у багаторічному бюджетуванні, чіткому розмежуванні ролей «центр-регіони-виконавці», уніфікованих стандартах «цифровізація за замовчуванням» для повного циклу послуг (від звернення до виплати і моніторингу) та регіоналізації інструментів на основі реальних структур галузей і кластерних зв'язків [11]. Саме такі інституційні налаштування мінімізують витрати дотримання правил, пришвидшують доступ до фінансування й підвищують стійкість малого та середнього бізнесу до шоків [11].

Нормативно-правове поле, у свою чергу, виконує центральну функцію трансформації політичних намірів в операційні рішення [3]. Воно визначає критерії віднесення до категорій малого та середнього бізнесу, режим оподаткування, параметри компенсацій відсоткових ставок і часткових гарантій, правила ліцензування та нагляду, допуск до публічних закупівель і державної допомоги, доступ до інструментів експорту й страхування, порядок релокації та відшкодування збитків [2, 3, 8].

Базовим актом є Закон України № 4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [3]. Його доповнюють норми Господарського кодексу (ст. 55) щодо класифікації МСП та Закон № 1160-IV «Про засади державної регуляторної політики...» [3]. Разом ці акти формують каркас політики, але їхня результативність залежить від стабільності норм, процесуальної простоти та ступеня цифрової імплементації [11].

Воєнний період продемонстрував чутливість малого та середнього бізнесу до частих змін регулювання й «перевантаження» процедурою [11]. Тому ключовими напрямками вдосконалення є передбачуваність і наступність норм, усунення дублювань і колізій між рамковими та спеціальними актами, послідовна гармонізація з правом ЄС у сферах конкуренції, державної допомоги, публічних закупівель та цифрових

стандартів [2]. У цьому контексті європеїзація регуляторного середовища – не лише декларація курсу, а й механізм зниження транзакційних витрат для фірм через уніфікацію вимог, прозорість процедур та інтеграцію в єдиний ринковий простір [1, 2].

На сучасному етапі в Україні сформувався багатоканальний контур підтримки малого та середнього бізнесу, що поєднує державні, муніципальні та міжнародні інструменти [1, 4]. Ядром фінансової архітектури стала програма «Доступні кредити 5-7-9 %». Масштаб охоплення у 2022-2025 рр. доводить її системну роль [5]. Розширення на лізинг і факторинг уніфікувало умови фінансування активів та обігових коштів [5, 10].

Другим потужним контуром стали грантові механізми, а саме урядова ініціатива «єРобота» з мікрогрантами, грантами на переробку, сади, теплиці, підтримку IT-стартапів і для ветеранів [6].

Третій контур – це проекти міжнародних партнерів EU4Business, ЄБРР, ЄІБ, IFC та USAID із сумішшю грантів, кредитних ліній, гарантій

і консультацій [1, 7, 9]. Кредитні гарантії та гранти на релокацію розподіляють ризики та допомагають відновлювати операції [8].

Паралельно держава провела хвилю дерегуляцій та цифрових рішень; інтеграція послуг у «Дію», консультаційна мережа, релокаційні сервіси знизили інформаційні та часові витрати підприємців [4, 8]. Водночас наявні системні обмеження: нестабільність і фрагментація фінансування, дублювання функцій, процедурні бар'єри та нерівномірна цифровізація «довгого хвоста» процесів [10, 11].

Висновки. З урахуванням зіставлення цілей, інструментів і результатів постає набір пріоритетів. Необхідним є багаторічне бюджетування ключових програм із чіткими умовами для компенсацій банкам і прозорими KPI результативності; єдине «вікно» подачі та трекінгу всіх заявок на державну і донорську підтримку з уніфікованими даними; розширення портфеля інструментів для середніх підприємств; подальша інтеграція міжнародних ресурсів у національні платформи, щоб донорська допо-



Рис. 1. Комплементарна екосистема інституціонального забезпечення підтримки малого та середнього бізнесу

мога масштабувала, а не дублювала державні схеми. Такий зсув від «переліку програм» до керованої, дано-орієнтованої системи знижує невизначеність, забезпечує передбачуваність правил гри та перетворює підтримку малого та середнього бізнесу на реальний двигун відновлення й структурної перебудови економіки.

Зіставлення інституційного та нормативного вимірів виявляє критичну залежність ефективності підтримки від якості узгодження «правил» і «ролей». По-перше, без чіткого розподілу мандатів між розробниками політики, регуляторами, операторами фінансових інструментів, сервісними мережами та органами місцевого самоврядування будь-яке розширення програм неминуче породжує перетини повноважень, суперечливі сигнали та втрати часу на координацію. По-друге, навіть найкраще виписані норми не знижують витрати дотримання правил, якщо цифровізація нерівномірна та відсутні єдині «сквозні» стандарти даних і моніторингу, в такому разі прозорість процедур і підзвітність результатів залишаються фрагментарними. По-третє, без регіоналізації інструментів і прив'язки до кластерної специфіки виникає ризик «середньої температури по країні», коли типові рішення не відповідають реальним вузьким місцям локальних ланцюгів доданої вартості. Усунення цих розривів потребує саме інституційних налаштувань в частині багаторічного бюджетування з чіткими KPI, «цифровізацією за зомовчуванням» у всіх процесах взаємодії з бізнесом, ієрархії відповідальних і прозорих бенчмарків результативності.

Важливо підкреслити, що стабільність і передбачуваність нормативно-правового поля має не формальний, а економічний вимір. Вона безпосередньо трансформується у довші інвестиційні горизонти, вищу готовність до масштабування та інновацій і, як наслідок, у більшу стійкість сектору. Протилежна траєкторія – це часті зміни, колізії та «ручне» коригування процедур, що конвертується у премію за ризик, яку малий та середній бізнес перекладають у відстрочку рішень, скорочення інвестицій або перехід у неформальний сектор.

Європейські підходи, зокрема логіка «Think Small First», дерегуляція, «другий шанс», полегшення доступу до держзакупівель, стандарти цифрових адмінпослуг, демонструють, що саме процесуальна простота і цифрова відтворюваність процедур є тим «м'яким інфраструктурним» капіталом, через який політика знижує

видимі та приховані витрати дотримання правил. Для України перенесення цих принципів із площини декларацій у площину операційних стандартів є найбільш результативним каналом посилення інституційної спроможності політики щодо малого та середнього бізнесу.

Підсумовуючи, інституційне забезпечення та нормативно-правове регулювання діяльності малого та середнього бізнесу в Україні перебувають на етапі глибокого налаштування, спричиненого поєднанням довоєнних структурних диспропорцій і воєнних шоків. Сильні сторони екосистеми (швидкі сервіси, консультативна допомога, окремі фінансові інтервенції) вже сьогодні створюють фундамент для відновлення, однак їхній ефект розсіюється через фрагментацію мандатів, нерівномірну цифровізацію та нестабільність програм. Розв'язання цих вузьких місць лежить у площині «тонкого» інституційного дизайну: багаторічного бюджетування, чіткого поділу ролей і відповідальностей, всеосяжних цифрових стандартів і регіоналізації інструментів. Нормативна складова має зміцнювати цю архітектуру за рахунок передбачуваності норм, усунення колізій між рамковими та спеціальними актами, операційної простоти процедур, та послідовної гармонізації з правом ЄС у частині конкуренції, державної допомоги, закупівель і цифрових стандартів. Саме поєднання інституційної узгодженості та правової стабільності знижує транзакційні витрати бізнесу, прискорює доступ до ресурсів, відновлює довіру та вивільняє потенціал малого та середнього бізнесу як носія гнучкості, інновацій і зайнятості в економіці воєнного й післявоєнного часу.

Список використаної літератури:

1. EU4Business. Projects in Ukraine. Kyiv/Brussels: EU4Business, n.d. URL: <https://eu4business.org.ua/en/projects/availability-completed/country-ukraine>
2. European Commission. Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Official Journal of the EU L 124, 20.05.2003, pp. 36-41. CELEX: 32003H0361. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17>

4. Державна установа «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». Офіційний сайт (головна сторінка). Київ: ДУ ОРПЕ, б. р. URL: <https://epo.org.ua/>
5. Міністерство фінансів України. Мінфін: за час воєнного стану підприємці отримали понад 87 тис. доступних кредитів на 329,3 млрд грн за держпрограмою «5-7-9%» // Новини Мінфіну. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_ponad_87_tis_dostupnikh_kreditiv_na_3293_mlrld_grn_zh_derzhprogramoiu_5-7-9-5282#:~:text=%D0%BD%D0%B0%20%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96
6. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. 11.08.2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&lang=uk-UA>
7. Фонд розвитку підприємництва. 779 українських підприємців отримали гранти від EU4Business, кожний другий – через ПриватБанк // Новина ФРП. URL: <https://bdf.gov.ua/779-ukrainskykh-pidpriyemtsiv-otrymaly-hranty-vid-eu4business-kozhnyy-druhyy-cherez-privatbank/>
8. Дія. Бізнес. Компенсація витрат із релокації для виробничих підприємств // Новина на порталі Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/kompensatsiia-vytrat-iz-relokatsii-dlia-vyrobnychkh-pidpriyemstv>
9. Міністерство економіки України. USAID спільно з Мінекономіки запускає грантову програму для середніх та великих підприємств на \$15 мільйонів // Новина Мінекономіки, 22.12.2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=dd7758f8-08e4-4cc0-b440-44a259b464ba&title=GrantovaPrograma-15-Milioniv>
10. Колесник, І. Актуальні програми державної підтримки для малого та середнього бізнесу. Мережа правового розвитку (LDN), 05.12.2022. URL: <https://ldn.org.ua/consultations/aktual-ni-prohramy-derzhavnoi-pidtrymky-dlia-maloho-ta-seredn-o-ho-biznesu/>
11. Бережницька У. Б. Засади функціонування організацій підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва. Економічне прогнозування, 2021, № 2, с. 143-159. DOI: 10.15407/eip2021.02.143

Khrebtan Yu. A. Institutional support and regulatory regulation of small and medium business activities in Ukraine

The article synthesizes the institutional foundations and regulatory and legal mechanisms governing the activities of small and medium-sized enterprises in Ukraine under wartime conditions and during the post-war recovery period. Based on a systematic analysis of legislative changes, state and donor programs, digital services, and the organizational architecture of support, it is shown that the institutional environment simultaneously provides rapid anti-crisis solutions (relocation, grants, concessional lending, advisory services, educational platforms) while also revealing structural dysfunctions such as fragmented mandates, duplication of instruments, uneven digitalization, short funding horizons, and differing capacities of regional implementers. A gap is identified between business survival tools and long-term recovery policies, which increases uncertainty, raises transaction costs, and narrows the investment and export horizons of small and medium-sized bussines. The article argues for the necessity of moving from a list of disparate measures to a managed system with a three-tier governance architecture «center-regions-implementers», phased interventions «stabilization-recovery-modernization», and an evidence-based methodology for evaluating effectiveness using clear result-to-impact indicators. Emphasis is placed on multi-year budgeting, the «digital by default» principle, the creation of a single digital window for access to support programs, the integration of registries, and the standardization of procedures based on the enterprise life cycle. The regionalization of instruments grounded in cluster logic and accelerated harmonization with European Union law in the areas of competition, state aid, and public procurement are substantiated as prerequisites for investor confidence and the scaling of innovation. The proposed model of institutional and legal support combines framework rules, procedural simplicity, and digital reproducibility, ensuring transparency, accountability, and the sustainability of effective instruments in both wartime and post-war periods. It is shown that legal clarity regarding access to financing, tax incentives, and procurement significantly reduces risks, expands investment horizons, and supports the revival of entrepreneurship in frontline and de-occupied territories.

Key words: small and medium-sized bussines, institutional support, regulatory framework, state support, digitalization, alignment with EU law, adaptive policy mechanism.