

УДК 35.07.52:334.722

## Інституційна модернізація публічного управління підприємництвом в Україні: етапи, тенденції, перспективи

INSTITUTIONAL MODERNIZATION OF PUBLIC ENTREPRENEURSHIP GOVERNANCE IN UKRAINE: STAGES, TRENDS, AND PROSPECTS

**СИЧЕНКО Віктор** – доктор наук з державного управління, професор, ректор, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9655-2317>

**ГАВРИЧКОВ Олександр** – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-0419-7260>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-5>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню інституційної модернізації публічного управління підприємництвом в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій, євроінтеграційного розвитку та викликів воєнного часу. Проаналізовано чотири етапи розвитку інституційної системи підтримки підприємництва: первинну інституціоналізацію (1991–2000 рр.), програмно-цільову політику підтримки бізнесу (2001–2013 рр.), євроінтеграційну трансформацію (2014–2021 рр.) та адаптацію в умовах війни та післявоєнного відновлення (2022–2025 рр.). Встановлено, що ефективність інституційного середовища визначається не кількістю органів, а здатністю задовольняти потреби бізнесу, координувати взаємодію держави, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів, а також інтегрувати цифрові сервіси, зокрема екосистему «Дія», ProZorro та Є-data. Виділено ключові тенденції:

*цифровізація адміністративних послуг, розвиток публічно-приватного партнерства, децентралізація, гармонізація законодавства з нормами ЄС та активізація міжнародної підтримки. Разом із досягненнями відзначено системні проблеми – фрагментованість управління, нормативну невизначеність, залежність від зовнішніх ресурсів та несталий кадровий потенціал. Підкреслюється, що сучасний пріоритет полягає у створенні сталої, відкритої та підзвітної архітектури підтримки підприємництва, яка здатна забезпечити ефективну координацію між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнес-спільнотою та міжнародними партнерами. Така архітектура має поєднувати прозорі регуляторні механізми, цифрові сервіси, інструменти фінансової підтримки та інноваційні платформи для розвитку бізнесу, сприяючи зростанню конкурентоспроможності та адаптивності підприємництва.*

**Ключові слова:** *інституційна модернізація, публічне управління, підприємництво, цифровізація, «Дія.Бізнес», ProZorro, державна підтримка, євроінтеграція, післявоєнне відновлення, публічно-приватне партнерство, малий і середній бізнес.*

**Abstract.** *The article examines the institutional modernization of public entrepreneurship governance in Ukraine amid socio-economic transformations, European integration, and wartime challenges. Four stages of the development of the institutional system supporting entrepreneurship are analyzed: initial institutionalization (1991–2000), program-targeted business support policy (2001–2013), European integration transformation (2014–2021), and adaptation under wartime conditions and post-war recovery (2022–2025). It is established that the effectiveness of the institutional environment is determined not by the number of agencies, but by their ability to meet business needs, coordinate interactions between the state, local self-government, and international partners, and integrate digital services, including the «Diia» ecosystem, ProZorro, and E-data. Key trends are highlighted: digitalization of administrative services, development of public-private partnerships, decentralization, harmonization of legislation with EU standards, and increased international support. Alongside achievements, systemic problems are noted, including fragmented governance, regulatory uncertainty, dependence on external resources, and unstable human capital. It is emphasized that the current priority is to create a sustainable, open, and accountable architecture for entrepreneurship support capable of ensuring effective coordination between government authorities, local self-government, the business community, and international partners. This architecture should combine transparent regulatory mechanisms, digital services, financial support instruments, and innovative platforms for business development, promoting competitiveness and adaptability of entrepreneurship.*

**Key words:** *institutional modernization, public governance, entrepreneurship, digitalization, Diia.Business, ProZorro, state support, European integration, post-war recovery, public-private partnership, small and medium enterprises.*

**Вступ.** Сучасні трансформаційні процеси в Україні супроводжуються інтенсивною інституційною модернізацією системи публічного управління, зокрема у сфері підприємництва. Підприємництво виступає ключовим чинником економічного зростання, соціального прогресу та структурної перебудови національної економіки. В умовах переходу до ринкових відносин саме інституційне середовище визначає правила гри, механізми взаємодії між державою та бізнесом, створюючи рамкові умови для ефективного розвитку підприємницької діяльності. В Україні цей процес відбувався на тлі глибоких соціально-економічних і політичних трансформацій, що зумовило специфіку та етапність становлення системи публічного управління підприємництвом.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Питання інституційного забезпечення розвитку підприємницької діяльності є предметом активного дослідження як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Підвищена увага до цієї проблематики обумовлена необхідністю створення дієвого середовища розвитку, заснованого на взаємодії інституцій, забезпеченні прозорості управлінських процесів та формуванні інфраструктури підтримки підприємницької діяльності. Серед українських дослідників, які приділяють увагу проблематиці державного регулювання підприємництва, слід відзначити Лозинську Т. М. і Сліченко В. В., які аналізують особливості державної підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану [6]; Виговську Н. Г., Легенчука С. Ф. і Цисара О. В., що досліджують оцінку ефективності державної фінансової підтримки малого бізнесу [2]; Осецького В. і Петренка В., які розкривають інституційно-організаційні механізми сприяння розвитку підприємництва [7]; а також Костюкевича Б. С., який аналізує інституційну підтримку малого бізнесу на національному та регіональному рівнях [5]. Водночас особливого значення набуває дослідження інституційної модернізації публічного управління підприємництвом в Україні, що передбачає аналіз етапів становлення, визначення сучасних тенденцій та обґрунтування перспектив формування ефективної системи управління підприємницьким сектором у контексті європейської інтеграції та відновлення національної економіки.

**Метою статті** є дослідження процесів інституційної модернізації публічного управління підприємництвом в Україні, визначення її основних етапів, тенденцій та перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Інституційний розвиток є ключовою складовою трансформації публічного управління в умовах переходу до ринкової економіки, зокрема у сфері підприємницької діяльності. Під інституціями у цьому контексті розуміються не лише організаційно-структурні елементи публічного управління, а й формалізовані правила гри, нормативно-правова база, механізми взаємодії між державою та бізнесом, що визначають рамкові умови для здійснення підприємницької діяльності. У науковому дискурсі все частіше наголошується на тому, що ефективна система підтримки підприємництва повинна враховувати широкий спектр потреб бізнес-середовища, що, у свою чергу, зумовлює функціональне

та організаційне різноманіття відповідних інституцій. У цьому контексті автори видання «Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність» справедливо зауважують, що «не існує єдиної загальноприйнятої моделі організації діяльності інституцій підтримки підприємництва – їхній статус та функції, місце в стимулюванні економічного розвитку залежать від поєднання таких факторів, як структура національної економіки, наявність публічно-приватних партнерств, доступність фінансових ресурсів для діяльності інституцій підтримки підприємництва та інших чинників, які визначають економічну модель функціонування відповідної держави» [3]. В Україні формується багаторівнева система інституційної підтримки підприємництва, до якої входять організації з різною спеціалізацією, масштабом діяльності та цільовими групами. Її ефективність визначається не кількістю інституцій, а здатністю задовольняти потреби бізнесу й адаптуватися до змін середовища. Інституційний розвиток характеризується циклічністю, політичною залежністю та браком спадковості державної політики. Реформи часто здійснювалися фрагментарно, без стратегічної послідовності. Водночас український досвід демонструє поєднання періодів інерції з активними реформами під впливом внутрішніх викликів і європейських інтеграційних процесів. Упродовж понад трьох десятиліть незалежності в Україні сформувалися чотири умовні етапи еволюції інституцій у цій сфері: період первинної інституціоналізації (1991–2000 рр.); інституційного оформлення політики підтримки бізнесу (2001–2013 рр.), євроінтеграційної трансформації (2014–2021 рр.), інституційної адаптації в умовах війни та відновлення (2022 – дотепер).

Кожен етап мав власну динаміку, вплив на підприємницький клімат і рівень участі держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Їх узагальнення є важливим для розуміння сучасного стану інституційного середовища та визначення його перспектив у післявоєнний і євроінтеграційний періоди.

Перший етап (1991–2000 рр.) – період первинної інституціоналізації був фундаментальним для закладання основ інституційної системи публічного управління підприємництвом в Україні. Його сутність полягала в необхідності швидкої переорієнтації економічної моделі з командно-адміністративної на ринкову, що зумовило появу нових суспільних інститутів, законодавчих підходів і структур державного управління. Історичний контекст цього періоду визначався рядом чинників: розпадом СРСР «серпень 1991 року став історичною датою...відбувся «парад» незалежності всіх республік...24 серпня 1991 року Україна заявила про свою повну незалежність і прагнення розбудувати власну українську державність» [1]. Після здобуття незалежності Україна пережила глибоку економічну кризу, спричинену спадком радянської системи, інституційною інерцією та відсутністю досвіду ринкового управління. Головним завданням держави стало формування інституційного середовища для легалізації та регулювання нових форм підприємництва й власності.

Для формування підприємницького середовища було ухвалено ключові закони: «Про підприємництво» (1991), «Про господарські товариства» (1991) та «Про

державну підтримку малого підприємництва» (2000), які заклали правові основи бізнесу й визначили роль малого підприємництва в державній політиці. На першому етапі інституціоналізації підприємництва в Україні спостерігалася хаотична нормотворча активність держави. Як зазначає О. А. Колесніков, «процес нормотворчості набуває лавиноподібного характеру: від стану повної неврегульованості у 1991 р. до стану тотальної зарегульованості всіх правовідносин у сфері господарської діяльності у 2003 р. За цей період приймається близько 36 тис. нормативно-правових актів, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання» [4]. Тоді формувалася система органів державного регулювання, однак розрізнені підходи та ігнорування потреб бізнесу спричинили надмірні адміністративні бар'єри.

Період 2001–2013 років в українській політиці розвитку підприємництва ознаменувався переходом від фрагментарного регулювання до програмно-цільового та інституційно оформленого підходу. Саме в цей час були закладені основи державної політики підтримки малого і середнього підприємництва, відбулося нормативне впорядкування регуляторного поля, формувалась інфраструктура підтримки бізнесу, а також здійснено перші кроки у напрямі цифровізації державного управління. Другий етап розвитку характеризується переходом до програмно-цільової політики підтримки бізнесу. Важливою подією стало ухвалення Закону України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва» (2000), що започаткував державні програми зі створення сприятливого середовища для підприємництва, розвитку регіональної інфраструктури, бізнес-інкубаторів і фондів підтримки. У 2003 році прийнято Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», який закріпив принципи прозорості та ефективності нормотворення, а також спростив процедуру реєстрації бізнесу за принципом «єдиного вікна». Завершив етап Закон «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» (2012), що визначив пріоритети державної допомоги – фінансування, освітні програми та консультаційну підтримку суб'єктів МСП. Попри нормативні зрушення, фінансова підтримка залишалась недостатньою, що було зафіксовано на рівні парламентських слухань: «не відповідає потребам розвитку малого підприємництва фінансова підтримка на загальнодержавному та регіональному рівнях. Загалом другий етап розвитку державної політики підтримки підприємництва (2001–2013 рр.) відзначався переходом від декларативних підходів до системного та програмно орієнтованого управління у цій сфері.

Період 2014–2021 рр. ознаменувався активною інституційною модернізацією під впливом євроінтеграційного вектора розвитку, що надав новий імпульс реформам у сфері публічного управління підприємством. Імплементация положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [9] обумовила гармонізацію законодавства, процедур і стандартів у сфері підтримки бізнесу, дерегуляції та забезпечення доброчесності. Цей етап відзначався системним

розвитком цифрових інструментів і створенням інституцій нового покоління, орієнтованих на прозорість, відкритість і зручність для підприємців. Було засновано Офіс ефективного регулювання (BRDO), який забезпечував аналітичну та методологічну підтримку дерегуляційних процесів. Паралельно запроваджено ключові державні цифрові платформи: ProZorro – електронні закупівлі, що гарантують прозорість і конкуренцію; Дія.Бізнес – портал інформаційної підтримки підприємців із освітніми ресурсами, консультаціями та доступом до програм державної підтримки; Є-data – система відкритих фінансів, що надає громадянам і бізнесу доступ до публічних видатків і бюджетних операцій. У сукупності ці ініціативи стали символом переходу від паперово-бюрократичного управління до цифрової, прозорої та аналітично обґрунтованої моделі регуляторної політики, що відповідає сучасним викликам і стандартам доброго врядування.

Паралельно реалізовувалася децентралізація, яка передбачала передачу ресурсів і повноважень місцевим громадам, зокрема у сфері сприяння розвитку підприємництва. Органи місцевого самоврядування почали відігравати активнішу роль у формуванні локальної економічної політики, хоча їх інституційна спроможність залишалась нерівномірною. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році стало критичним викликом для всіх сфер державного управління, включно з підтримкою підприємництва. Воєнні дії підірвали стабільність економічної та соціальної політики, руйнували інфраструктуру, обмежували податкові стимули й ефективність ринкових механізмів, необхідних для розвитку бізнесу. Масова релокація підприємств, зниження платоспроможного попиту та руйнування економічної інфраструктури створили термінову потребу у швидкій інституційній адаптації, здатній забезпечити виживання та функціонування підприємництва в умовах воєнного стану. У 2022–2025 рр. ключовою тенденцією інституційної модернізації стало зростання ролі цифрових платформ, передусім екосистеми «Дія». Платформа, спершу як електронна ідентифікація, перетворилась на багатофункціональне середовище адміністративних, соціальних та підприємницьких послуг. У «Дія.Бізнес» агреговано урядові програми підтримки підприємництва: працевлаштування ВПО, релокація підприємств, інформація про державні кредити («5–7–9%» та агросектор), експортну діяльність і зміни податкової політики.

У межах проєкту «Дія.Бізнес» розгорнуто мережу консультаційних центрів, запущено онлайн-платформи підтримки, бази для навчання та перезапуску бізнесу. «Для бізнесу зробили окремий розділ у Дії. В ньому розміщено всі послуги для бізнесу, пов'язані з бойовими діями: урядові та кредитні програми, а також послуги щодо експортної діяльності» [8]. Інституційна відповідь включала також оперативне впровадження спеціальних податкових режимів, програм підтримки релокованого бізнесу, грантових ініціатив на кшталт «єРобота» для стимулювання підприємницької активності, особливо в критично важливих секторах економіки. Створення Фонду відновлення та Координаційного центру при Мінекономіки стало прикладом формування спеціалізованих інституцій для реалізації

політики післявоєнної економічної реконструкції. Вагому роль у цьому процесі відіграли міжнародні партнери (USAID, GIZ, ЄБРР), які забезпечили фінансову, експертну та технічну підтримку, що дозволило запустити швидкі механізми реагування. У цей період зростає роль горизонтальної взаємодії – мереж, бізнес-кластерів, волонтерських асоціацій, що частково компенсує слабкість державних структур. Водночас залишаються ризики перевантаженості та нормативної невизначеності. Інституційна стійкість ґрунтується на швидкій адаптації, координації гравців, підтримці підприємницької ініціативи та підготовці до післявоєнного відновлення на засадах сталості, відкритості та цифровізації.

Порівнюючи чотири етапи еволюції інституцій публічного управління підприємництвом в Україні, можна окреслити як позитивні зрушення, так і системні виклики, що обмежують сталий розвиток підприємницького середовища. Основні досягнення включають накопичення нормативної бази, формування інституційної інфраструктури підтримки бізнесу (державні органи, регіональні фонди, цифрові сервіси Дія.Бізнес і ProZorro), розвиток цифрових адміністративних послуг та активну участь міжнародних партнерів. Паралельно посилилася роль місцевого самоврядування у створенні сприятливого бізнес-середовища.

Попри досягнення, система управління залишалася фрагментованою через дублювання повноважень, слабку координацію, кадрову нестабільність та обмежену інтеграцію цифрових сервісів. Залежність від зовнішньої допомоги та низька внутрішня спроможність стримували сталість розвитку. Еволюція інституцій від фіскально-контрольної до сервісно-орієнтованої моделі була нерівномірною, але відкрила можливості для інновацій. Сучасний пріоритет – створення цілісної, сталої, відкритої та підзвітної архітектури підтримки підприємництва для стійкості та відновлення економіки.

**Висновки.** Інституційна модернізація публічного управління підприємництвом в Україні є складним, багаторівневим і динамічним процесом. Вона пройшла шлях від нормативного становлення до цифровоорієнтованого управління, що відповідає європейським стандартам. Серед основних тенденцій розвитку варто відзначити: поступовий перехід від адміністративного контролю до партнерської моделі «держава–бізнес»; цифровізацію регуляторного середовища; зростання ролі публічно-приватного партнерства; активізацію міжнародної співпраці та євроінтеграційної гармонізації. У перспективі ключовими завданнями залишаються відновлення економічної інфраструктури після війни, посилення інституційної спроможності органів публічного управління, розвиток інноваційного підприємництва та забезпечення сталого розвитку малого й середнього бізнесу як базису відбудови України.

### Список використаних джерел

1. Безена І. М., Савич А. В., Гавричков О. В. Історичні процеси з формування державної політики у розбудові регіональної влади та освітньої системи в часи

УНР (1917–1921). *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74), №4. С. 1–6.

2. Виговська Н. Г., Легенчук С. Ф., Цисар О. В. Оцінка державної фінансової підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.28>

3. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність. Центр громадської експертизи, Представництво Фонду Фридріха Науманна в Україні, Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», 2016. 176 с.

4. Колесніков О. А. Історія запровадження та правового забезпечення державної регуляторної політики в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2012, № 2 (9), С. 178-188

5. Костюкевич Б. С. Інституційна підтримка малого бізнесу на національному та регіональному рівнях. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. № 4. С. 570–582.

6. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування»*. 2022. № 4. С. 45–52.

7. Осецький В., Петренко В. Інституційно-організаційні механізми підтримки розвитку підприємництва. *Review of Transport Economics and Management*. 2019. Вип. 2. С. 20–30

8. Підтримка бізнесу через війну: новий сервіс в Дії URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/75537-pidtrimka-biznesu-cerez-viinu-novii-servis-v-diyi>

9. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

#### References

1. Bezena, I. M., Savych, A. V., & Havrychkov, O. V. (2024). Istorychni protsesy z formuvannia derzhavnoi polityky u rozbudovi rehionalnoi vlady ta osvithoi systemy v chasy UNR (1917–1921). [Historical processes of state policy formation in the development of regional government and the educational system during the UNR (1917–1921)]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Vol 35(74), 4, 1–6. [in Ukrainian]

2. Vyhovska, N. H., Lehenchuk, S. F., & Tsysar, O. V. (2024). Otsinka derzhavnoi finansovoi pidtrymky maloho biznesu v Ukraini [Assessment of state financial support for small businesses in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.28> [in Ukrainian]

3. Instytutsii pidtrymky pidpriemnytstva: kontseptsiia, osoblyvosti, diialnist [Entrepreneurship support institutions: concept, features, activities]. *Tsentr hromadskoi ekspertyzy, Predstavnytstvo Fondu Frydrikha Naumanna v Ukraini, Prohrama USAID «Liderstvo v ekonomichnomu vriaduvanni»*, 2016. [in Ukrainian]

4. Kolesnikov, O. A. (2012). Istoriia zaprovadzhennia ta pravovoho zabezpechennia derzhavnoi rehuliatornoï polityky v Ukraini [History of the introduction and legal support

of state regulatory policy in Ukraine]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». 2 (9), 178-188 [in Ukrainian]

5. Kostiukevych, B. S. (2025). Instytutsiina pidtrymka maloho biznesu na natsionalnomu ta rehionalnomu rivniakh [Institutional support for small businesses at the national and regional levels]. Uspikhy i dosiahnennia v nauksi. 4. 570–582. [in Ukrainian]

6. Lozynska, T. M., & Slichenko, V. V. (2022). Derzhavna pidtrymka maloho biznesu v umovakh voiennoho stanu [State support for small businesses during martial law]. Derzhava ta rehiony. Seriia «Publichne upravlinnia i administruvannia». 4, 45–52. [in Ukrainian]

7. Osetskyi, V., & Petrenko, V. (2019). Instytutsiino-orhanizatsiini mekhanizmy pidtrymky rozvytku pidpriemnytstva [Institutional and organizational mechanisms to support entrepreneurship development]. Review of Transport Economics and Management, 2, 20–30 [in Ukrainian]

8. Pidtrymka biznesu cherez viinu: novyi servis v Dii. [Business support through war: a new service in Action] URL: <https://news.dtkr.ua/society/economics/75537-pidtrimka-biznesu-cerez-viinu-novii-servis-v-diyi> [in Ukrainian]

9. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. [Association Agreement between Ukraine and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part] URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) [in Ukrainian]

*Отримано 22.10.2025 р.  
Прийнято до друку 06.11.2025  
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 22.10.2025 p.  
Accepted for publication 06.11.2025  
Published 09.12.2025*