

УДК 334.012.64:339.9

Вертелецький Олександр Борисович
*аспірант кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу
Східноукраїнського національного
університету імені Володимира Даля*
ORCID: 0009-0007-9529-4943

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-18

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Анотація. Вступ. У статті здійснено системний аналіз міжнародного досвіду підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) з акцентом на ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до сучасних умов в Україні. Враховуючи ключову роль МСБ у формуванні гнучкої, інноваційної та стійкої економіки, особливо в періоди криз і трансформацій, дослідження охоплює фінансові, освітні, інституційні та цифрові механізми підтримки, що застосовуються в країнах Європейського Союзу, США, Південної Кореї, Сінгапуру та Китаю.

Мета. Метою дослідження є визначення ефективних міжнародних інструментів підтримки МСБ та обґрунтування можливостей їх адаптації до економічних умов України, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Для дослідження було використано ґрунтовну базу матеріалів, яка охоплює стратегічні документи державного рівня, звіти міжнародних фінансових інституцій та аналітику провідних світових агенцій.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння міжнародного досвіду, узагальнення та логічної інтерпретації для оцінки ефективності інструментів підтримки МСБ та можливостей їх впровадження в Україні.

Результати. Проведений аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що найбільш ефективні моделі підтримки малого і середнього бізнесу базуються на комплексному поєднанні фінансових інструментів з освітніми програмами, менторством, інфраструктурною та цифровою підтримкою. У розвинених країнах політика підтримки МСБ характеризується системністю, довгостроковістю, розвитком публічно-приватного партнерства, адаптацією інструментів до різних груп підприємців та прозорою оцінкою результатів. Встановлено, що інтегровані підходи, застосовані у США, Німеччині, Сінгапурі та Південній Кореї, забезпечують стійкість МСБ в умовах технологічних змін, глобальної конкуренції та кризових явищ. Обґрунтовано доцільність використання такого досвіду в Україні з урахуванням воєнних викликів і потреб післявоєнного відновлення економіки. Визначено, що у короткостроковій перспективі пріоритетними інструментами підтримки можуть бути мікрофінансування, цифрові сервіси, релокація бізнесу та підтримка підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. У середньо- та довгостроковій перспективі ключового значення набувають інтеграція МСБ у процеси відбудови країни, стимулювання інновацій і кластеризації, розвиток експортного потенціалу та реформування системи державного фінансування і гарантій. Доведено, що адаптація міжнародних практик здатна сприяти перезапуску економіки, зміцненню підприємницького середовища та підвищенню стійкості внутрішнього ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності комплексних інструментів підтримки МСБ в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, а також на формування механізмів їх



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

адаптації до регіональних особливостей України. Перспективним є створення системи моніторингу результативності програм підтримки, визначення показників їх соціально-економічного впливу та обґрунтування моделей інтеграції МСБ у процеси відбудови країни, інноваційного розвитку та міжнародної економічної співпраці.

Ключові слова: малий і середній бізнес, міжнародний досвід, інструменти підтримки, фінансування, цифровізація.

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, посиленні конкуренції та інноваційної активності. У багатьох країнах світу саме підприємства МСБ становлять основу національної економіки, генеруючи значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечуючи зайнятість для мільйонів людей. Водночас МСБ є найбільш вразливим до зовнішніх шоків, обмеженого доступу до фінансування, адміністративного тиску та нестачі знань для масштабування своєї діяльності [3; 8].

У відповідь на ці виклики уряди та міжнародні організації в різних країнах розробляють комплексні програми підтримки малого та середнього бізнесу. Ці програми включають фінансові інструменти (субсидії, пільгове кредитування, податкові пільги), нефінансові заходи (освітні програми, менторство, сприяння виходу на зовнішні ринки) та інституційну підтримку (створення бізнес-інкубаторів, агентств розвитку тощо). Міжнародний досвід демонструє, що поєднання цих інструментів із гнучкою політикою держави здатне суттєво посилити спроможність МСБ розвиватися у швидкозмінному середовищі [3; 4; 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу (МСБ) є предметом активних наукових і прикладних досліджень як в Україні, так і за кордоном. Значна частина сучасних праць зосереджена на формуванні державної політики підтримки підприємництва, створенні сприятливого регуляторного середовища та адаптації міжнародних інструментів розвитку МСБ до національних економічних умов.

В Україні стратегічні підходи до розвитку підприємництва визначені у Національній стратегії розвитку МСБ до 2027 року, що передбачає розширення доступу до фінансування, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток підприємницьких компетентностей та інтеграцію бізнесу в міжнародні ринки [2]. Доповнюють ці підходи аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень, які акцентують увагу на необхідності формування інклюзивного та безбар'єрного середовища як умови підвищення економічної активності населення та розвитку підприємництва [1]. Практичні аспекти підтримки підприємництва в Україні також відображені у звітах міжнародних програм технічної допомоги, зокрема USAID, де визначено важливість інституційної підтримки, розвитку конкурентного середовища та регіональних ініціатив розвитку бізнесу [7].

У міжнародних дослідженнях значна увага приділяється системності політики підтримки МСБ. Звіт Європейської комісії підкреслює роль комплексних програм фінансування, інновацій та підприємницької освіти для підвищення стійкості економіки [3]. Аналогічні підходи реалізуються у США через інструменти кредитних гарантій, консультативної підтримки та державних закупівель, що описані у профілі SBA [6]. У країнах Азії акцент робиться на технологічному розвитку підприємництва: у Південній Кореї — через державні інституції підтримки стартапів та інновацій [4], у Сінгапурі — через цифрові ваучери та програму цифрової трансформації SMEs Go Digital [9]. Польський досвід демонструє ефективність поєднання грантових програм, навчання та регіональної підтримки підприємництва [5].

Водночас дослідження Світового банку підтверджують, що регуляторне середовище, доступ до фінансування та інституційна спроможність держави залишаються ключовими факторами розвитку підприємництва у різних країнах [9].

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексної адаптації міжнародних інструментів підтримки МСБ до умов України, особливо в період воєнних викликів та післявоєнного відновлення, залишається недостатньо систематизованим. Це зумовлює необхідність подальшого наукового узагальнення та формування практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної моделі державної політики розвитку МСБ.

Метою статті є визначення ефективних міжнародних інструментів підтримки МСБ та обґрунтування можливостей їх адаптації до економічних умов України, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Для дослідження було використано ґрунтовну базу матеріалів, яка охоплює стратегічні документи державного рівня, звіти міжнародних фінансових інституцій та аналітику провідних світових агенцій.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння міжнародного досвіду, узагальнення та логічної інтерпретації для оцінки ефективності інструментів підтримки МСБ та можливостей їх впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу. Успішна підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) вимагає системного підходу, що поєднує фінансові стимули, інституційну інфраструктуру та стратегічну орієнтацію

державної політики. Порівняльний аналіз практик різних країн дозволяє виявити ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до українського контексту [2].

Розглядаючи досвід Європейського Союзу (на прикладі Німеччини, Польщі та Франції), ми побачимо різні підходи до реалізації цієї задачі.

Німеччина демонструє приклад довгострокової стратегії підтримки МСБ, яка базується на поєднанні фінансування, освіти та технологічного трансферу. Центральним елементом є діяльність державного банку KfW, який надає пільгові кредити, гарантії та інвестиційне фінансування. Додатково, система дуальної освіти сприяє підготовці кваліфікованих кадрів для малого бізнесу.

У свою чергу Польща, як країна з постсоціалістичним минулим, активно використовує кошти Європейських структурних фондів (особливо в рамках програм COSME та Європейського фонду регіонального розвитку) для розвитку підприємницького середовища, зокрема надання мікрогрантів, розвиток бізнес-інкубаторів, кластерів та регіональних агенцій підтримки МСБ. В той же час Франція впроваджує численні податкові стимули для стартапів та інноваційних МСБ, включаючи податкові кредити на науково-дослідні роботи (Crédit d'impôt recherche). Також діє система «La French Tech», що об'єднує стартапи, венчурний капітал і державні інституції.

Що стосується найбільшої економіки світу, а саме США, можна зазначити, що США мають одну з найбільш розвинених систем підтримки малого бізнесу у світі. Центральним органом є Small Business Administration (SBA), яка як гарантує банківські кредити (програма 7(a)) та надає пряме мікрофінансування, так при цьому проводить освітні та консультаційні програми та адмініструє програми участі малого бізнесу в державних закупівлях (set-aside contracts), що є важливим інструментом допомоги МСБ. Також важливу роль відіграють програми стимулювання інновацій: SBIR (Small Business Innovation Research) та STTR (Small Business Technology Transfer), які забезпечують фінансування НДДКР для малих підприємств у партнерстві з державними установами та науковими центрами [6].

Азійський регіон (Південна Корея, Сінгапур, Китай) має свій окремий досвід і підхід до цього питання. Південна Корея успішно використовує кластерний підхід до розвитку МСБ у високотехнологічних галузях. Держава активно фінансує стартапи, розвиває технопарки та мережу Центрів сприяння малому бізнесу. Значну роль відіграє Корейська агенція сприяння МСБ (KOSME). В свою чергу Сінгапур орієнтований на цифрову трансформацію МСБ. Через ініціативу SMEs Go Digital уряд стимулює впровадження хмарних технологій, електронної комерції та цифрових інструментів. Держава також компенсує до 70% вартості послуг бізнес-консультантів.

Також можна треба врахувати досвід Китаю, який запровадив масштабну програму «Масове підприємництво і масові інновації», що передбачає створення бізнес-інкубаторів, спрощення реєстрації підприємств, податкові пільги та широкомасштабне кредитування через державні банки. Окрема увага приділяється розвитку МСБ у другорядних містах як інструменту вирівнювання регіонального розвитку.

Узагальнення вище наведеного аналізу подано в таблиці 1. Наведені дані свідчать, що найуспішніші системи — це ті, де державна політика є цілісною, має довгострокове бачення і гнучко поєднує різні інструменти залежно від потреб бізнесу, стадії його розвитку та економічної кон'юнктури. Порівняльний аналіз країн з різними економічними моделями свідчить про те, що успішна політика підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) ґрунтується на системному, інтегрованому підході до стимулювання підприємництва. Виявлено декілька узагальнених практик, які мають високий потенціал для масштабування та адаптації.

Таблиця 1

Порівняння і особливості інструментів розвитку/підтримки МСБ в різних країнах

Країна	Основні інструменти	Особливості
Німеччина	Пільгові кредити, дуальна освіта	Орієнтація на сталість і виробничі МСБ
США	Кредити, інноваційні гранти, закупівлі	Акцент на інновації та ринок
Польща	Гранти, технічна допомога ЄС	Підтримка трансформації економіки
Сінгапур	Цифровізація, консультації	Швидка адаптація до технологій
Китай	Масове підприємництво, податкові пільги	Державна централізована модель

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1; 2; 4; 5; 6; 9]

Країни з ефективною підтримкою МСБ (наприклад, Німеччина, США, Південна Корея) поєднують фінансові, освітні, технологічні та регуляторні інструменти. Просте надання доступу до фінансування не забезпечує довготривалого ефекту без супровідної інфраструктури: менторства, доступу до ринків, консультацій, цифрових рішень. Наприклад, у Німеччині фінансування інновацій обов'язково супроводжується кооперацією з науково-дослідними установами та участю в кластерах.

Однією з ключових переваг успішних моделей є незмінність стратегічного курсу на підтримку МСБ. У США, наприклад, програма SBA діє понад 70 років із поступовим розширенням повноважень. У Південній Кореї існує стало функціонуюча мережа державних інституцій підтримки підприємництва, інтегрована з екосистемою технопарків та інкубаторів.

У багатьох країнах інструменти чітко сегментуються за типами бізнесу, його розміром, етапом розвитку та сферою діяльності. Якщо, наприклад, в Німеччині це традиційні виробничі МСБ, які отримують податкові пільги та кредити, то у Франції чи США це стартапи, які отримують гранти на НДДКР та менторство, в той же час в Польщі і Китаї — це експортно орієнтовані компанії, які отримують підтримку з виходу на міжнародні ринки

Найуспішніші приклади демонструють ефективну взаємодію держави, бізнесу та наукових установ. У Сінгапурі урядові програми реалізуються через приватні цифрові платформи. У США бізнес-асоціації та університети активно залучаються до реалізації програм підтримки інноваційного підприємництва. Однією з ключових умов ефективної підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) у міжнародній практиці є налагоджена координація між державою, приватним сектором, освітніми та науковими установами. Така взаємодія створює синергію, яка дозволяє не лише оптимально використовувати ресурси, а й формувати середовище для стійкого підприємницького розвитку.

У країнах з розвиненими економіками держава часто виступає ініціатором партнерства, формуючи загальну рамку, а реалізація програм відбувається через приватні та громадські інституції. Наприклад, у США програми SBA реалізуються не напряму, а через банки-партнери, бізнес-асоціації, університети та неприбуткові організації. Це зменшує адміністративне навантаження на державу та підвищує гнучкість інструментів.

Велика частина інноваційних програм для МСБ у США, Франції, Німеччині чи Південній Кореї реалізується за моделлю трикутника «бізнес — наука — держава». Наприклад у рамках програми SBIR (США) підприємства зобов'язані працювати разом з науковими установами, а у Франції стартапи в рамках програми French Tech отримують доступ до лабораторій при вишах, в свою чергу в Південній Кореї технопарки часто розміщуються поруч із університетами й діють як спільні інкубатори. Це дозволяє малим підприємствам не лише отримати фінансування, а й інтегрувати нові технології, наукові розробки та практики управління.

Публічно-приватне партнерство також передбачає участь великих компаній, банків, платформ і корпорацій у розвитку МСБ. Як приклад — це Сінгапур, де програми цифровізації для МСБ реалізуються через партнерство з великими ІТ-компаніями (Microsoft, Google, Amazon Cloud), та Німеччина, де кредитування через KfW реалізується через комерційні банки, які беруть на себе первинну оцінку ризиків. Схожий підхід є і у США, де велика частина програм з навчання підприємців проводиться приватними бізнес-школами або великими корпораціями в межах корпоративної соціальної відповідальності.

Важливою ланкою партнерства є об'єднання підприємств — торгово-промислові палати, галузеві асоціації, кластери, які виконують такі таргетовані «ролі», рис. 1.

Співпраця з приватним сектором дозволяє програмам швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зменшити бюрократію та посилити довіру бізнесу до державних ініціатив. Наприклад, у Сінгапурі саме приватні провайдери є операторами консультаційних послуг, а держава відшкодовує частину їхньої вартості МСБ.

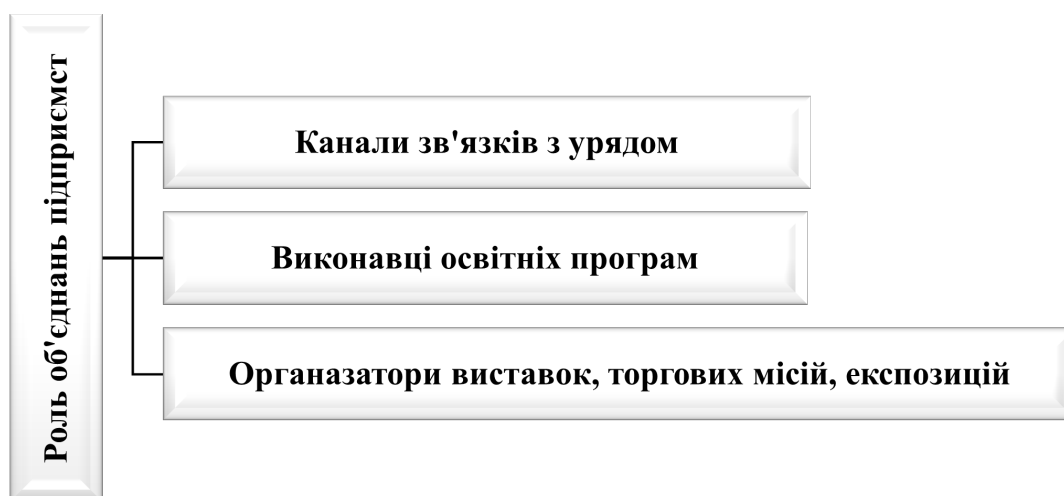


Рис. 1. Таргетовані «ролі» об'єднань підприємств в контексті розвитку МСБ

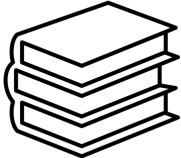
Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1; 3; 7; 8]

У розвинених країнах держава виступає драйвером оцифрування МСБ. Програми «SMEs Go Digital» у Сінгапурі або численні ініціативи в ЄС передбачають не тільки технічну підтримку, але й компенсацію витрат на ІТ-рішення, електронну торгівлю, CRM-системи, кібербезпеку. Це критично важливо в умовах глобального зрушення в бік цифрової економіки.

Багато країн орієнтовані на розширення доступу до підприємництва для вразливих груп населення: жінок, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, у Канаді діють окремі програми для підтримки жіночого підприємництва, у Франції — для бізнесів у депресивних регіонах, у Польщі — для молодих підприємців. Однією з відмінних рис розвинених систем є системна оцінка ефективності інструментів. Наприклад, ЄС зобов'язує всі проекти у межах структурних фондів мати чіткі КРІ (ключові індикатори ефективності), проводити ex-ante та ex-post оцінки, що дозволяє коригувати політику на основі даних, а не припущень. Підсумовуючи вищенаведене, сформовано таблицю 2.

Таблиця 2

Узагальнення кращих міжнародних практик розбудови малого та середнього бізнесу

Напрямок	Ум. визначення	Приклад країни	Суть практики	Потенціал для України
Фінансова підтримка		Німеччина, США	Пільгове кредитування, гранти, гарантії	Високий — за наявності донорських чи держфондів
Освітні програми		Польща, Франція	Бізнес-курси, акселератори	Потребує розширення через ОМС та вищі
Цифровізація		Сінгапур, Естонія	Діджитал-ваучери, консалтинг	Дуже актуально в умовах війни та релокації бізнесу
Інновації		США, Південна Корея	SBIR, технопарки, співпраця з університетами	Потрібна інтеграція з українськими НДІ
Регіональна підтримка		Китай, Канада	Спеціальні програми для депресивних регіонів	Високий — для розвитку МСБ на деокупованих територіях

Джерело: сформована автором на основі джерел [3; 4; 5; 6; 9]

Для України важливо перейняти найкращий досвід інших країн та зрозуміти які перспективи адаптації міжнародного досвіду в Україні під час активних бойових дій та в умовах повоєнного відновлення. Україна, перебуваючи в умовах повномасштабної війни, зіштовхується з унікальним історичним викликом: одночасно вести бойові дії, забезпечувати функціонування економіки та готуватися до масштабного відновлення і все це в епоху цифровізації і максимальної швидкості появи нових технологій та можливостей для їх застосування. У цьому контексті малий та середній бізнес (МСБ) є не лише джерелом зайнятості й податкових надходжень, а й інструментом економічної стійкості та соціальної стабільності.

Міжнародний досвід демонструє, що адаптація інструментів підтримки МСБ можлива навіть у кризових умовах — за умови гнучкості, децентралізації та залучення зовнішньої допомоги. Поточна ситуація вимагає адаптації міжнародних практик до умов високої невизначеності, логістичних обмежень, релокації та ризиків безпеки. Основні напрями адаптації можна візуалізувати наступним чином, рис. 2.



Рис. 2. Основні напрями адаптації міжнародних практик
Джерело: сформована автором на основі джерела [9]

Приклад Сінгапуру, де велика частина програм реалізується онлайн, може бути запозичений для українських реалій. Створення цифрових платформ «Підприємець» із вбудованими консультаційними модулями, ваучерами на діджиталізацію, реєстрацією грантових заявок — вже частково реалізується і має бути розширено.

Модель мікрогрантів, що працює у Польщі для молодих підприємців або в Канаді для вразливих груп, є надзвичайно актуальною. Українські програми грантів для переселенців чи ветеранського бізнесу вже діють, але потребують інституціоналізації на рівні стабільної системи. Можливе масштабування через платформу «Дія». Подібно до регіональних програм у Китаї, які стимулювали розвиток другорядних міст, Україна може й надалі підтримувати релокацію підприємств із прифронтових зон, гарантуючи їм пільгову оренду, доступ до інфраструктури, податкові пільги. Досвід постконфліктних країн, зокрема Балкан, демонструє важливість координації міжнародної технічної допомоги з національними пріоритетами. Для цього потрібна єдина національна рамка, яка скоординує донорські інструменти з пріоритетами уряду (аналог OECD SME Policy Index) [1; 2; 7].

Повоєнна фаза — це вікно можливостей для перезапуску економіки, коли роль МСБ особливо важлива в питаннях зайнятості, повернення ВПО, відновлення місцевої економіки та інтеграції ветеранів.

За результатами проведених кабінетних досліджень можна виділити наступні пріоритети:

1. Модернізація інфраструктури підтримки МСБ. Відновлення мережі центрів розвитку підприємництва, створення муніципальних інкубаторів, хабів підтримки ветеранів — за аналогією з програмами у США (Small Business Development Centers), Польщі (PARP), Німеччині (EXIST).

2. Перехід від грантів до доступного кредитування. На етапі відновлення ключовим є повернення довіри до банківської системи та запуск програм пільгового фінансування. Приклад — гарантійні фонди в ЄС або кредитні програми KfW у Німеччині. В Україні це можливо через розширення програм «5–7–9%» із державною гарантією.

3. Вбудовування МСБ у ланцюги відновлення. Подібно до досвіду післявоєнної Хорватії, український МСБ має бути включений у відбудову: постачання матеріалів, логістика, субпідряди. Це дасть мультиплікативний ефект і сприятиме імпортозаміщенню.

4. Сприяння експорту та інтернаціоналізації. Використання досвіду Естонії, Литви та Чехії щодо просування МСБ на зовнішні ринки через експортні офіси, ваучери на участь у виставках, консультування з сертифікації. В Україні цю функцію може розвивати Офіс з розвитку підприємництва та експорту.

5. Інтеграція в систему підготовки кадрів. Залучення моделей дуальної освіти (як у Німеччині), партнерства з університетами та професійними закладами для підготовки фахівців, потрібних для повоєнної економіки. Особливо важливо — перекваліфікація ВПО та демобілізованих військових.

Адаптація міжнародного досвіду підтримки МСБ можлива і необхідна вже під час війни, а в період повоєнного відновлення вона має стати стратегічним компонентом економічної політики України. Успішне використання таких інструментів потребує як системної координації уряду з донорами, розбудови інституційної інфраструктури, залучення громад та місцевих ініціатив, забезпечення стійкості підтримки незалежно від політичного циклу. В умовах обмежених ресурсів саме інтелектуальне запозичення перевірених практик може забезпечити ефективне масштабування підтримки для десятків тисяч українських підприємців.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє вирішальну роль у формуванні сталої, інклюзивної та гнучкої економіки, особливо в умовах зовнішніх викликів, як-от війна чи економічна криза. Проведений аналіз міжнародного досвіду доводить, що найефективнішими

є ті моделі підтримки МСБ, які поєднують фінансові інструменти з освітніми програмами, менторством, інфраструктурною та цифровою підтримкою.

У розвинених країнах підтримка МСБ базується на системності та довгостроковості державної політики, ефективному публічно-приватному партнерстві, адаптації інструментів до потреб різних груп підприємців, чіткій оцінці результатів та прозорості процесів. Країни як США, Німеччина, Сінгапур чи Південна Корея демонструють приклади того, як інтегровані підходи дозволяють МСБ розвиватися в умовах технологічних змін, глобальної конкуренції та кризових періодів. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті ведення бойових дій та економічної нестабільності, а також враховуючи потреби у швидкому відновленні зруйнованої економіки. Це також допоможе у поверненні мільйонів громадян до активного трудового життя після війни. У короткостроковій перспективі (період війни) пріоритетом можуть стати мікрофінансування, цифрова підтримка, релокація бізнесу та підтримка підприємництва серед ВПО та ветеранів. У середньо- та довгостроковій перспективі (післявоєнне відновлення) — ключовим є інтеграція МСБ у процеси відбудови країни, стимулювання інновацій і кластеризації, розвиток експортного потенціалу, реформування системи державного фінансування та гарантій.

Таким чином, використання найкращих міжнародних практик з урахуванням українських реалій може стати потужним інструментом перезапуску економіки, зміцнення підприємницького середовища та формування конкурентоспроможного внутрішнього ринку. Розвиток МСБ — це не лише економічне, а й соціальне та стратегічне завдання, успішне виконання якого напяму впливатиме на майбутнє країни.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності комплексних інструментів підтримки МСБ в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, а також на формування механізмів їх адаптації до регіональних особливостей України. Перспективним є створення системи моніторингу результативності програм підтримки, визначення показників їх соціально-економічного впливу та обґрунтування моделей інтеграції МСБ у процеси відбудови країни, інноваційного розвитку та міжнародної економічної співпраці.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритети та виклики політики безбар'єрності: аналітичні матеріали до розробки Плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні. URL: <https://surl.lt/nxikab> (дата звернення: 17.09.2025).
2. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027. URL: <https://surl.li/mviglz> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Annual report on european SMEs 2020/2021. URL: <https://surl.li/simzit> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Jump-up Strategy for SMEs SME policy redefined by ground-level insights. URL: <https://surl.li/vfqszs> (дата звернення: 05.10.2025).
5. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. URL: <https://surli.cc/xexdcv> (дата звернення: 30.11.2025).
6. U.S. Small Business Administration (SBA). 2021 Small business profile. 2021. URL: <https://surl.li/nanfgz> (дата звернення: 04.12.2025).
7. United States Agency for International Development (USAID). Support to Competitive Economy of Ukraine (CEP): Annual report 2021. 2021. URL: <https://surl.li/raxhwy> (дата звернення: 09.12.2025).
8. World Bank. Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://surl.li/wmjdrj> (дата звернення: 17.12.2025).
9. Enterprise Singapore — Annual Report 2021/2022. URL: <https://surl.li/ykufbp> (дата звернення: 27.12.2025).

References

1. National Institute for Strategic Studies. Priorytety ta vyklyky polityky bezbariarnist: analytychni materialy do rozrobky Planu zakhodiv na 2025–2026 roky z realizatsii Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariarnoho prostoru v Ukraini [Priorities and challenges of barrier-free policy: analytical materials for the development of the Action Plan for

2025–2026 for the implementation of the National Strategy for creating a barrier-free space in Ukraine]. Available at: <https://surl.lt/nxikab>

2. Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) until 2027. Presentation format. Available at: <https://surl.li/mviglz>

3. Annual report on European SMEs 2020/2021. Available at: <https://surl.li/simzit>

4. Jump-up Strategy for SMEs: SME policy redefined by ground-level insights. Available at: <https://surl.li/vfqszs>

5. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce [Report on the state of the SME sector in Poland]. Available at: <https://surl.cc/xexdcv>

6. U. S. Small Business Administration (SBA). 2021 Small Business Profile. 2021. Available at: <https://surl.li/nanfgz>

7. United States Agency for International Development (USAID). Support to Competitive Economy of Ukraine (CEP): Annual Report 2021. 2021. Available at: <https://surl.li/raxhwy>

8. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank, 2020. Available at: <https://surl.li/wmjdrd>

9. Enterprise Singapore. Annual Report 2021/2022. Available at: <https://surl.li/ykufbp>

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.03.2026

Дата публікації: 07.03.2026

Verteletskyi Oleksandr

*PhD Student of the Department of Public
Administration,
Management and Marketing
Volodymyr Dahl East Ukrainian National
University*

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE USE OF INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary. *Introduction.* The article provides a systematic analysis of international experience in supporting small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on effective instruments that can be adapted to current conditions in Ukraine. Considering the key role of SMEs in forming a flexible, innovative, and resilient economy, especially during periods of crises and transformations, the study covers financial, educational, institutional, and digital support mechanisms applied in the European Union, the United States, South Korea, Singapore, and China.

Objective. The purpose of the study is to identify effective international SME support instruments and substantiate the possibilities of their adaptation to Ukraine's economic conditions, particularly under martial law and during post-war recovery.

Materials and Methods. A thorough database of materials was used for the study, which includes strategic documents at the state level, reports of international financial institutions and analytics of leading world agencies.

The study employs methods of system analysis, comparison of international experience, generalization, and logical interpretation to assess the effectiveness of SME support instruments and the possibilities for their implementation in Ukraine.

Results. The analysis of international experience has shown that the most effective models of support for small and medium-sized enterprises (SMEs) are based on a comprehensive combination of financial instruments with educational programs, mentoring, infrastructure, and digital support. In developed countries, SME support policy is characterized by systemic and long-term approaches, the development of public-private partnerships, adaptation of instruments to different groups of entrepreneurs, and transparent evaluation of outcomes. It has been established that integrated approaches implemented in the United States, Germany, Singapore, and South Korea ensure SME resilience under technological change, global competition, and crisis conditions. The feasibility of applying this experience in Ukraine, taking into account wartime challenges and post-war economic recovery needs, has been substantiated.

In the short term, priority support instruments may include microfinancing, digital services, business relocation, and support for entrepreneurship among internally displaced persons and veterans. In the medium and long term, key importance is attached to integrating SMEs into reconstruction processes, stimulating innovation and clustering, developing export potential, and reforming public financing and guarantee systems. It is demonstrated that adapting international practices can contribute to economic recovery, strengthening the entrepreneurial environment, and increasing the resilience of the domestic market.

Prospects. Further research should focus on developing a methodology for assessing the effectiveness of comprehensive SME support instruments under wartime economic conditions and post-war

recovery, as well as on forming mechanisms for their adaptation to regional specificities of Ukraine. A promising direction is the creation of a monitoring system for the performance of support programs, the determination of indicators of their socio-economic impact, and the substantiation of models for integrating SMEs into the country's reconstruction processes, innovation development, and international economic cooperation.

Key words: *small and medium-sized enterprises, international experience, support instruments, financing.*