

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.8>

УДК 338

О. В. Климчук,

д. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9427-9561>

Я. О. Савишен,

аспірант, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4770-2716>

СВІТОВІ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ ПРОГРАМАМИ В СФЕРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

O. Klymchuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University*

Y. Savyshen,

*Postgraduate Student, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi
State Pedagogical University*

GLOBAL PRACTICES OF APPLYING PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS TO PROJECT-BASED PROGRAMS IN THE SPHERE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

У статті здійснено комплексний аналіз світових практик застосування державних механізмів управління проєктними програмами у сфері малого та середнього бізнесу. Розглянуто інституційні моделі підтримки МСБ у країнах із різними економічними системами – Європейському Союзу, США, Канаді, Південній Кореї та Ізраїлі. Виокремлено ключові інструменти впливу: фінансові, інституційні, регуляторні та консультаційно-інформаційні. Проведено порівняльну характеристику підходів, визначено їхні сильні сторони та системні обмеження. На основі узагальнення зарубіжного досвіду сформульовано рекомендації для України, які передбачають розвиток проєктно-орієнтованої моделі підтримки МСБ, цифровізацію управлінських процесів, інституційне укрупнення та розширення державно-приватного партнерства. Результати дослідження можуть слугувати основою для формування ефективної державної політики підприємницької підтримки та вдосконалення нормативно-інституційного середовища. Ця тема є актуальною, особливо на фоні стрімкого підвищення мінливості умов ведення бізнесу, проте це одночасно можливість перейняти досвід країн з вищим рівнем економічного розвитку.

This article provides a comprehensive and in-depth analysis of international practices concerning the application of state mechanisms for managing project-based programs in the small and medium-sized enterprise (SME) sector. The research focuses on institutional models and public policy instruments employed in five countries and regions representing diverse economic systems and governance traditions: the European Union, the United States, Canada, South Korea, and Israel. The analysis emphasizes the multi-level nature of SME support and explores the functional diversity of policy tools, including financial instruments (grants, subsidized loans, credit guarantees), institutional frameworks (specialized public agencies, government-backed banks), regulatory levers (tax incentives, deregulation, digitalization of administrative procedures), and informational-

consultative mechanisms (accelerators, incubators, training programs, export support).

The study presents a detailed comparative evaluation of these models, identifying both universal elements and context-specific features that influence their effectiveness and scalability. It outlines the structural advantages, governance principles, and target orientations that underlie successful national systems of SME promotion. Particular attention is given to project-oriented approaches that link public funding to measurable innovation, productivity growth, export performance, and job creation. The research also highlights key limitations of existing models, including procedural complexity, urban-rural disparities in access, and concentration of support in high-tech sectors.

Drawing on synthesized international experience, the article formulates strategic recommendations for Ukraine. These include the creation of a centralized SME agency, development of an integrated digital infrastructure for program management, introduction of competitive project funding schemes, institutional enhancement of public-private partnerships, and regionally adaptive support programs. The study also recommends establishing robust performance monitoring and feedback mechanisms to ensure transparency and policy refinement.

The findings may be of value to policymakers, institutional architects, donor organizations, and economic development practitioners seeking to modernize Ukraine's SME support system in line with global best practices.

Ключові слова: *малий і середній бізнес, державна політика, проєктне управління, фінансові інструменти, міжнародний досвід, інституційна підтримка, публічно-приватне партнерство*

Keywords: *small and medium-sized enterprises, public policy, project management, financial instruments, international experience, institutional support, public-private partnership*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває роль малого і середнього бізнесу як драйвера розвитку та інновацій. Ефективне функціонування МСБ неможливе без дієвих механізмів державної підтримки, які мають відповідати сучасним викликам. Проектно-орієнтовані підходи до управління МСБ вже довели свою результативність у провідних країнах світу. Для України, в умовах післякризової трансформації та прагнення до європейської інтеграції, постає практична та наукова потреба у вивченні, зіставленні та адаптації таких моделей до національного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного управління проектними програмами у сфері малого та середнього бізнесу знаходить широке висвітлення у сучасних наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних науковців. Ігнатова Є. М. та Кармінська-Белоброва М. В. [6] акцентують увагу на необхідності формування ефективної системи державного регулювання економіки з урахуванням інституційної взаємодії. Розум О. О. [7] підкреслює практичну цінність вивчення зарубіжного досвіду підтримки малого підприємництва в умовах посткризової відбудови. Турнер ДЖ. Р. [3] та Інститут управління проектами [4] обґрунтовують ефективність проектного управління як інструмента реалізації стратегічних цілей через конкретизовані проекти з визначеними результатами. Автори Дурст С. та Герстльбергер В. [14] досліджують міжнародні практики фінансування відповідального підприємництва, роблячи акцент на державних і недержавних формах підтримки. Чхве Се Кьон та Хан Сан Юн [24] доводять, що державні програми підтримки стартапів істотно впливають на їхню інноваційну спроможність і результати діяльності. Група вчених Цамерет Х., Рубін-Теубаль Р. та Аас Т. Г. [26] аналізують роль знансєвих потоків в інкубаторах як елементів державної інфраструктури підтримки інновацій. Син

Дже І та Наджент ДЖ. Б. [23] узагальнюють корейський досвід підтримки МСБ через комплекс державних заходів, спрямованих на зростання ефективності малого бізнесу.

Незважаючи на активну увагу до теми, у наукових джерелах відсутній системний порівняльний аналіз державних проєктних програм підтримки МСБ у міжнародному контексті. Залишається відкритим питання адаптації ефективних зарубіжних практик до українських умов з урахуванням інституційної та економічної специфіки. Саме цим аспектам і присвячене дане дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – проаналізувати світові підходи до державного управління проєктними програмами підтримки МСБ та визначити їх практичну цінність для України. У фокусі – інституційні моделі, інструменти впливу та релевантні механізми, які сприяють сталому розвитку підприємництва. За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо адаптації ефективних рішень до українських реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та інноваційних викликів ефективне управління розвитком малого та середнього бізнесу (МСБ) через державні проєктні програми набуває особливої ваги. МСБ є джерелом зайнятості, гнучкості економіки та стабільності, що потребує продуманої державної підтримки із застосуванням дієвих регуляторних і програмних механізмів. Актуальність теми зумовлена як внутрішньою потребою модернізації української економіки, так і ефективністю таких підходів у провідних країнах.

Малий і середній бізнес (МСБ) охоплює підприємства з чисельністю працівників до 50 (малі) і до 250 (середні), а також з річним доходом до 10 та 50 млн євро відповідно [1]. Аналогічні критерії діють в ЄС, включаючи обмеження на частку власності та залежність від великих компаній [2].

Проектне управління визначається як цілеспрямоване планування, координація та контроль ресурсів для досягнення конкретних результатів у встановлених межах часу та бюджету [3, с. 86]. Згідно з РМІ, проєкт – це тимчасове підприємство для створення унікального продукту або послуги, а проектне управління – це застосування відповідних знань, інструментів і методів для досягнення цілей [4, с. 21].

Державне регулювання в умовах ринкової економіки – це цілеспрямований вплив органів державної влади на господарську діяльність суб'єктів економіки з метою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності, соціальної орієнтованості та інституційної узгодженості економічної системи. У вузькому сенсі це сукупність правових, адміністративних та економічних інструментів, за допомогою яких держава реалізує економічну політику, створюючи умови для розвитку пріоритетних секторів, зокрема МСБ [5, с. 4].

На думку Є. Ігнатової та М. Кармінської-Белобрової, державне регулювання є способом реалізації соціально-економічних функцій держави, що охоплює регламентацію ринкових відносин, підтримку підприємництва, стимулювання інвестицій та гарантування справедливої конкуренції [6, с. 6].

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують цілісний підхід до аналізу світового досвіду державного управління проєктними програмами у сфері МСБ. Базовим інструментом є порівняльний аналіз, який дозволяє виявити спільні риси та відмінності між національними моделями підтримки бізнесу і визначити можливості їх адаптації [7, с. 220]. Кейс-метод застосовано для глибокого аналізу окремих прикладів реалізації програм у ЄС, США, Південній Кореї тощо, що дало змогу виокремити успішні практики. Індукція та дедукція забезпечують перехід від емпіричних даних до узагальнень і формування релевантних висновків для національної політики підтримки МСБ

[8, с. 12]. Сукупне використання цих методів забезпечує логічну структурованість і глибину аналізу.

Європейський Союз демонструє системний підхід до підтримки малого та середнього бізнесу через програми, що поєднують фінансові інструменти, інноваційне стимулювання та інституційну підтримку.

Однією з ключових програм ЄС була COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs), що діяла у 2014–2020 роках. Її мета – посилення конкурентоспроможності підприємств шляхом полегшення доступу до фінансування, міжнародних ринків і покращення умов ведення бізнесу. COSME передбачала гарантії для позик, капітал для розвитку, а також підтримку стартапів через інкубатори та акселератори [9].

Ще однією ініціативою з мультисекторальним охопленням, зокрема для МСБ, є Horizon Europe – програма фінансування досліджень та інновацій на 2021–2027 роки. У її межах функціонує EIC Accelerator, орієнтований на підтримку інноваційних МСБ, здатних створювати проривні продукти чи технології. Horizon Europe реалізується за проєктним принципом: фінансування надається за результатами конкурсного відбору [10].

Особливістю європейської моделі є поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою реалізацією проєктів, що дозволяє гнучко адаптувати політики до специфіки регіонів і галузей. Високий рівень прозорості, наявність єдиної цифрової платформи (Funding & Tenders Portal) та залучення недержавних інституцій (Європейська інвестиційна банка, Європейська інноваційна рада) свідчить про інституційну зрілість системи.

Разом із тим, попри широту охоплення, дослідження Європейського рахункового суду вказують на певну надмірну бюрократизацію процедур подачі та звітності, що ускладнює доступ до фінансування для мікробізнесу [11].

Таким чином, практика ЄС у сфері проєктного управління МСБ ґрунтується на поєднанні інноваційного стимулювання, конкурсної основи фінансування та розвитку інституційного середовища підтримки підприємництва.

Сполучені Штати Америки мають одну з найрозвинутіших і структурованих систем державної підтримки малого та середнього бізнесу, що реалізується переважно через Адміністрацію малого бізнесу США (SBA – Small Business Administration).

SBA, створена у 1953 році, функціонує як федеральне агентство для сприяння запуску, розвитку та стабілізації малого бізнесу. Вона реалізує широкий спектр проєктно орієнтованих програм: фінансування, консалтинг, навчання та участь у держзакупівлях.

Ключовим інструментом є програма гарантування кредитів 7(a) Loan Program, у межах якої SBA компенсує частину ризиків банкам, спрощуючи доступ МСБ до кредитів [12]. Для мікропідприємців діє Microloan Program, з середнім розміром позики близько 13 тис. доларів, спрямованих на обладнання, маркетинг тощо.

SBA також реалізує освітні ініціативи через мережу Small Business Development Centers (SBDC) – з безоплатним консалтингом, тренінгами та підтримкою. Додатково діють Women’s Business Centers та 8(a) Business Development Program – для жінок, меншин і ветеранів [13].

Значущим інструментом підтримки є залучення МСБ до державних закупівель: щонайменше 23% федеральних контрактів мають бути укладені з малим бізнесом.

Модель SBA інтегрована з іншими інституціями – Департаментом торгівлі, локальними агентствами та інкубаторами. Її характерні риси – гнучкість, інклюзивність, проєктна спрямованість.

Серед викликів: складність процедур, висока конкуренція та обмежений доступ для новачків у депресивних регіонах [14].

Канада реалізує державну підтримку малого та середнього бізнесу через комплекс проектних програм, головною з яких є Canada Small Business Financing Program (CSBFP) – ініціатива федерального уряду, спрямована на полегшення доступу МСБ до позикового капіталу для інвестування в розвиток та інновації.

Програму CSBFP адмініструє Innovation, Science and Economic Development Canada (ISED) у партнерстві з фінансовими установами. Модель ґрунтується на державно-приватному партнерстві: держава гарантує до 85% позики, а банки здійснюють оцінку ризику та видачу кредитів [15].

Програма спрямована на фінансування капітальних витрат: купівлю або вдосконалення нерухомості, придбання обладнання, технологічне оновлення. Мікро- та малі підприємства з річним доходом до 10 млн CAD можуть залучити до 1 млн CAD на строк до 15 років із частковою компенсацією відсотків [16].

Окрім CSBFP, активно діє Business Development Bank of Canada (BDC) – федеральна фінансова установа, що пропонує проектне фінансування, консалтинг, акселерацію та інноваційні ваучери. BDC виконує функції державного венчурного інвестора, підтримуючи високоризикові бізнеси [17].

Характерною рисою є регіональна децентралізація: проекти реалізуються через регіональні агентства з урахуванням локальних потреб (наприклад, Atlantic Canada Opportunities Agency). Також діє Strategic Innovation Fund, орієнтований на цифрову економіку, біотехнології, чисту енергетику.

Канада підтримує інклюзивність через програми для жінок, молоді та корінного населення (Futurpreneur Canada, Women Entrepreneurship Strategy).

Водночас залишаються виклики – ефективність використання коштів та недостатня обізнаність підприємців щодо доступних інструментів.

Південна Корея демонструє високий рівень інституційної інтегрованості та стратегічного підходу до підтримки МСБ, зокрема через діяльність Korea SMEs and Startups Agency (KOSME). Агентство є ключовим оператором проектних програм, що поєднують фінансові, інноваційні та освітні інструменти.

Цільовими пріоритетами державної політики є інтеграція МСБ у глобальні ланцюги вартості, експортна підтримка, цифровізація та розвиток стартап-екосистеми. Підтримка здійснюється через проектне фінансування, гранти, гарантії та пільгові кредити [18].

Серед ключових програм KOSME:

- Startup Growth Technology Development Program – фінансування інновацій на ранніх етапах;
- Export Voucher Program – підтримка виходу на зовнішні ринки;
- Policy Fund for SMEs – довгострокові позики з низькими ставками [19].

Також діє Smart Factory Support Program, спрямований на цифровізацію виробництва та впровадження IoT/AI-рішень. Особливістю є участь держави в постінвестиційному супроводі: аудити, менторинг, оцінка ефективності.

Управління проектами централізоване, але з урахуванням галузевої та регіональної специфіки. Активно залучаються технологічні парки, інститути промислових технологій та венчурні фонди.

Ефективність забезпечується інтеграцією програм KOSME із загальнонаціональними пріоритетами інноваційного розвитку, діджиталізації та експорту [20]. Це дозволило Кореї сформувати одну з найдинамічніших стартап-екосистем в Азії.

Однак виклики пов'язані із нерівномірністю доступу до ресурсів у провінційних регіонах, а також з надмірною концентрацією підтримки в ІТ-сфері на шкоду іншим галузям МСБ.

Ізраїльська модель підтримки МСБ базується на інноваційно орієнтованій, проєктно-цільовій політиці, реалізованій через Israel Innovation Authority (ІА) – ключову державну агенцію з розвитку інновацій. Її особливість – концентрація ресурсів на технологічному підприємстві, що зробило Ізраїль одним із центрів світової стартап-екосистеми.

ІА працює за проєктним принципом: фінансування надається не на операційну діяльність, а на конкретні інноваційні проєкти, що проходять конкурсний відбір. Основні програми:

- Early-Stage Incentive Program – підтримка стартапів на етапі НДДКР (до 85% витрат);
- Technological Incubators Program – державно-приватне співфінансування інкубаторів;
- Growth Program – для масштабування та комерціалізації продуктів [21].

Фінансування – безвідсоткове, повернення коштів відбувається лише у разі комерційного успіху, що мінімізує ризики для інноваторів. Такий підхід дозволяє реалізовувати високоризикові проєкти у сферах АІ, медичних і агротехнологій.

ІА також підтримує програми для арабського населення, ультраортодоксальних громад і жінок, сприяючи інклюзії в інноваційній економіці. Співпраця з університетами, технопарками, венчурними фондами та глобальними компаніями (Intel, Google, Microsoft) є ключовою складовою.

Успіх моделі пояснюється акцентом на проєктність, інтелектуальну власність і автономію. ІА діє гнучко, з високим рівнем незалежності, що дозволяє оперативно адаптувати програми до ринкових і технологічних

змін [22]. Разом із тим, експерти вказують на високу конкуренцію за ресурси, що знижує доступність підтримки для традиційного малого бізнесу, не пов'язаного з R&D.

Як видно з наведених даних, розглянуті країни репрезентують різні інституційні моделі та підходи до реалізації державних проєктних програм підтримки МСБ. Незважаючи на відмінності у стратегічних пріоритетах і форматах втручання, у всіх випадках простежується системність, багаторівнева структура інструментів та орієнтація на підвищення інноваційної й економічної спроможності підприємництва.

Для узагальнення ключових характеристик, переваг і обмежень кожної моделі доцільно представити їх у порівняльній формі Таблиця 1, що дозволяє виявити спільні риси та специфічні особливості державної підтримки МСБ у форматі проєктного управління.

Таблиця 1. Порівняння ключових характеристик, переваг та недоліків державних механізмів управління проєктними програмами у сфері МСБ

Країна	Ключова інституція / програма	Основні інструменти	Переваги моделі	Недоліки / Виклики
ЄС	COSME, Horizon Europe	Гранти, гарантії за кредитами, акселератори, інноваційне фінансування, консалтинг через єдину цифрову платформу	Стратегічна інтеграція з політиками ЄС, прозорість, доступність для інноваційних МСБ, партнерство з банками	Бюрократичні процедури, складність апікацій, обмежений доступ для мікробізнесу

Продовження таблиці 1.

США	Small Business Administration (SBA)	Кредитні гарантії (7a), мікропозики, консалтинг, бізнес-інкубатори, доступ до держзакупівель, цільові програми для меншин та жінок	Інституційна сталість, доступ до закупівель, розгалужена мережа підтримки, інклюзивність	Висока конкуренція за ресурси, складність процедур, нерівномірний доступ у депресивних регіонах
Канада	CSBFP, BDC	Кредити до 1 млн CAD, гарантії, венчурне фінансування, інноваційні ваучери, регіональні агенції	Державно-приватне партнерство, підтримка інновацій, доступне кредитування, регіональна орієнтація	Низька обізнаність МСБ, не всі галузі мають однаковий доступ, складність системи
Південна Корея	KOSME	Гранти, пільгові кредити, експортні ваучери, Smart Factory, акселерація, цифровізація, постінвестиційний супровід	Синергія з нац. стратегією, цифровий акцент, активний супровід, технологічна спрямованість	Переорієнтація на ІТ, складності доступу для регіонального та традиційного бізнесу
Ізраїль	Israel Innovation Authority (ІА)	Гранти на НДДКР, інкубатори, повернення коштів лише при успіху, партнерство з інвесторами, підтримка women/minority founders	Проектність, гнучкість, акцент на проривні технології, інституційна автономія, ефективна комерціалізація	Високий поріг входу, концентрація на високотехнологічному сегменті, обмеження для традиційного МСБ

Джерело: сформовано та систематизовано автором

на основі опрацьованих джерел [10-12;18-22]

Ця таблиця дозволяє наочно порівняти різні підходи до державної проектної підтримки МСБ.

Комплексна підтримка малого та середнього бізнесу в межах державної проєктної політики реалізується через поєднання кількох ключових інструментальних блоків, кожен з яких виконує специфічну функцію та забезпечує різнорівневий вплив на суб'єктів підприємництва.

Фінансові інструменти є основою державної підтримки МСБ, забезпечуючи прямий доступ до ресурсів для інвестицій і розвитку. Найпоширенішими є гранти, субсидії та пільгове кредитування через гарантії або спеціальні фонди. Вони знижують бар'єри для бізнесу, особливо у ризикових галузях і слабких регіонах.

Інституційні механізми включають спеціалізовані агентства (як SBA, KOSME, ІА) та банківські програми, що реалізують політику через гарантії та ко-фінансування. Вони діють як посередники між державою і бізнесом.

Регуляторні інструменти спрямовані на спрощення процедур, податкові стимули та цифровізацію, що знижує витрати й полегшує доступ до ринку для МСБ.

Інформаційно-консультаційні інструменти охоплюють інкубатори, акселератори, хаби та освітні програми, що сприяють розвитку підприємницьких компетенцій, особливо на стартових етапах. Реалізуються вони через державно-приватне партнерство.

Державне управління проєктними програмами у сфері МСБ ґрунтується на багаторівневому та взаємодоповнюючому використанні фінансових, інституційних, регуляторних і консультаційних інструментів. Синергія між ними забезпечує не лише точкову підтримку, а й формування сприятливого підприємницького середовища в довгостроковій перспективі.

На основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду державного управління проєктними програмами підтримки малого та середнього бізнесу сформульовано такі пріоритетні рекомендації для України:

1. Інституційне укрупнення та спеціалізація органів підтримки МСБ. Україна потребує створення спеціалізованого державного агентства з чітким мандатом управління проєктними програмами у сфері МСБ, подібного до SBA (США), KOSME (Корея) або ПА (Ізраїль). Його функції мають включати: розробку політик, координацію фінансування, контроль за реалізацією проєктів, а також супровід бенефіціарів на всіх етапах програми.

2. Запровадження цільового проєктного фінансування з конкурсним відбором. Доцільно перейти від універсального субсидування до фінансування конкретних інноваційних або трансформаційних проєктів, що мають чіткі цілі, терміни, етапи реалізації та показники ефективності. Такий підхід стимулюватиме розвиток відповідального підприємництва та забезпечить результативність бюджетних витрат.

3. Розвиток партнерства між державою і приватним сектором. За зразком Канади, Кореї та Ізраїлю, варто активізувати моделі державно-приватного партнерства у сфері фінансування, інкубації, акселерації та навчання підприємців. Зокрема, доцільно впроваджувати програми венчурного співфінансування, експортні ваучери, інноваційні хаби за участю університетів, бізнесу і держави.

4. Цифровізація управління програмами та прозорість доступу. Необхідне створення єдиного цифрового порталу (аналог платформи Funding & Tenders Portal ЄС) для подачі заявок, відбору, моніторингу проєктів і звітування. Це підвищить прозорість процедур, зменшить корупційні ризики й оптимізує адміністративні витрати.

5. Спрощення регуляторного середовища для МСБ. Паралельно з фінансовою підтримкою потрібно забезпечити дерегуляцію, оптимізацію дозвільних процедур, податкові стимули (зокрема для інноваційних МСБ) та механізми “єдиного вікна” для підприємців.

6. Формування регіональної інфраструктури підтримки підприємництва. Важливо не зосереджуватися лише на центрі, а розвивати регіональні інкубатори, центри підтримки, хаби, які будуть адаптовані до локального контексту, зокрема для підтримки жіночого, молодіжного, ветеранського та сільського підприємництва.

7. Інституціоналізація оцінки ефективності проєктних програм. Запровадження індикаторів результативності (KPI), постпроєктного аудиту, механізмів відгуків від бенефіціарів дозволить не лише контролювати витрати, а й постійно вдосконалювати політики.

Ключовими орієнтирами для України мають стати: проєктна логіка управління, інституційна цільова підтримка, партнерство, діджиталізація та регіональна адаптивність. Їх реалізація дозволить трансформувати існуючі інструменти на підтримку МСБ у стійкий і результативний механізм економічного розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження підтвердило, що державне управління проєктними програмами МСБ є дієвим інструментом стійкого економічного розвитку в умовах глобальних викликів. На прикладі країн ЄС, США, Канади, Південної Кореї та Ізраїлю виявлено різноманітні моделі підтримки, які об'єднує проєктна логіка, конкурсний відбір, спеціалізовані агенції, партнерство з приватним сектором і цифровізація процедур.

Підтримка МСБ виходить за межі фінансування, охоплюючи освітні, інституційні та регуляторні інструменти. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність і зміцнює економіку.

Україні доцільно перейти від фрагментарних заходів до комплексної проєктно-орієнтованої політики з урахуванням національних особливостей.

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, ст. 144. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030436>
2. Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Official Journal of the European Union. 2003. L 124. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj/eng>
3. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2009. P.80-104 .
4. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Pennsylvania : PMI, 2021. P.21
5. Корогодова О. О., Глущенко Я. І., Черненко Н. О. Державне регулювання економіки: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.С.4-10 URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/401b0aae-4919-477d-a614-1f669591518f/content> (дата звернення: 07.05.2025).
6. Ігнатова Є. М., Кармінська-Белоброва М. В. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Харків: ХІУ, 2014. С. 6 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162895027.pdf>
7. Розум О.О. Зарубіжний досвід економічного стимулювання післявоєнного розвитку суб'єктів малого підприємництва: перспективи практики для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024 № 20. С. 218–225. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/Inv+20-2024_St34.pdf . DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.218
8. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. Житомир: Рута, 2018. С. 10-41 URL:

http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5694/1/2018-OEA_2018_440.pdf

9. European Commission. COSME Programme: Final Evaluation. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme/programming-monitoring-and-evaluation_en

10. European Commission. Horizon Europe – The EU Research and Innovation programme 2021–2027. Brussels, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon>

11. European Court of Auditors. Special Report: SME Instruments in Horizon 2020. Luxembourg, 2020. URL: <https://aca-secretariat.be/newsletter/european-court-of-auditors-special-report-on-horizon-2020/>

12. Durst S. Gerstlberger W. Financing Responsible Small- and Medium-Sized Enterprises: An International Overview of Policies and Support Programmes *J. Risk Financial Manag* . 2021, 14(1), 10; URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/1/10> DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14010010>

13. SBA Office of Advocacy. Annual Report 2022. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2022. URL: <https://advocacy.sba.gov/category/research/annual-reports-office-economic-research/>

14. Office of Inspector General. SBA's Management of the 7(a) Loan Program. Washington, DC, 2021 URL: <https://www.sba.gov/funding-programs/loans/7a-loans>

15. Innovation, Science and Economic Development Canada. Canada Small Business Financing Program – Program Overview. Ottawa, 2022. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/canada-small-business-financing-program/en>

16. Government of Canada. CSBFP Annual Report 2021–2022. URL: <https://ised-isde.canada.ca>
17. Business Development Bank of Canada. Annual Report 2022. Montreal: BDC, 2022. URL: <https://www.bdc.ca/en/about/corporate-governance/financial-results>
18. Korea SMEs and Startups Agency (KOSME). Annual Report 2022. Sejong, 2022. URL: <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP006M0.do>
19. Kil-Soon Yoon , Sang-Youn Lee Policy Systems and Measures for the Social Economy in Seoul. 2020. URL: https://base.socioeco.org/docs/wp2020-6---yoon_lee.pdf
20. Seung-Jae Yhee, Jeffrey B Nugent. Small and Medium Enterprises in Korea: Achievements, Constraints and Policy Issues. *Small Business Economics*. 2002 18(1-3):85-119. DOI:10.1023/A:1015181911497
21. Israel Innovation Authority. Annual Innovation Report 2023. Tel Aviv, 2023. URL: <https://innovationisrael.org.il/files-en/2023-06/2023%20Annual%20Innovation%20Report.pdf>
22. Tzameret H. Rubin Teubal, Tor Helge Aas . Knowledge Flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. 2015. *Technovation*. 41-42(July-August):11-24 DOI:10.1016/j.technovation.2015.03.002

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), “The Civil Code of Ukraine”, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T030436> (Accessed 05 May 2025).
2. European Commission. (2003), “Commission Recommendation 2003/361/EC concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises”, Official Journal of the European Union, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj/eng> (Accessed 05 May 2025).

3. Turner, J. R. (2009), *The handbook of project-based management*, 3rd ed., McGraw-Hill, NY, USA.
4. Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 7th ed., PMI, Newtown Square, USA.
5. Korohodova, O. O., Hlushchenko, Ya. I., & Chernenko, N. O. (2022), *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: Navchalno-metodychnyi kompleks dystsypliny* [State regulation of economy: Educational-methodical complex of discipline], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/401b0aae-4919-477d-a614-1f669591518f/content> (Accessed 05 May 2025).
6. Ihnatova, Ye. M., & Karminska-Bielobrova, M. V. (2014), *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky* [State regulation of economy], Kharkivskyi instytut upravlinnia, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/162895027.pdf> (Accessed 05 May 2025).
7. Rozum, O. O. (2024), “Foreign experience of economic stimulation of post-war development of small enterprises: Prospects for Ukrainian practice”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. (20), pp. 218–225. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.218>
8. Mykytiuk, V. M., Palamarchuk, T. M. and Rusak, O. P. (2018), *Osnovy ekonomichnoho analizu* [Fundamentals of economic analysis], Ruta, Zhytomyr, Ukraine, available at: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5694/1/2018-OEA_2018_440.pdf (Accessed 05 May 2025).
9. European Commission. (2024), “COSME programme: Final evaluation”, Publications Office of the European Union, available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme/programming-monitoring-and-evaluation_en (Accessed 05 May 2025).

10. European Commission. (2021), “Horizon Europe – The EU research and innovation programme 2021–2027”, European Commission, available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon> (Accessed 05 May 2025).
11. European Court of Auditors. (2020), “Special report: SME instruments in Horizon 2020”, European Court of Auditors, available at: <https://aca-secretariat.be/newsletter/european-court-of-auditors-special-report-on-horizon-2020/> (Accessed 05 May 2025).
12. Durst, S., & Gerstlberger, W. (2021), “Financing responsible small- and medium-sized enterprises: An international overview of policies and support programmes”, *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 14(1), no. 10. <https://doi.org/10.3390/jrfm14010010>
13. SBA Office of Advocacy. (2022), “Annual report 2022”, U.S. Government Printing Office, available at: <https://advocacy.sba.gov/category/research/annual-reports-office-economic-research/> (Accessed 05 May 2025).
14. Office of Inspector General. (2021), “SBA’s management of the 7(a) loan program”, Small Business Administration, available at: <https://www.sba.gov/funding-programs/loans/7a-loans> (Accessed 05 May 2025).
15. Innovation, Science and Economic Development Canada. (2022), “Canada small business financing program – Program overview”, Government of Canada, available at: <https://ised-isde.canada.ca/site/canada-small-business-financing-program/en> (Accessed 05 May 2025).
16. Government of Canada. (2022), “CSBFP annual report 2021–2022”, Innovation, Science and Economic Development Canada, available at: <https://ised-isde.canada.ca> (Accessed 05 May 2025).

17. Business Development Bank of Canada. (2022), “Annual report 2022”, BDC, available at: <https://www.bdc.ca/en/about/corporate-governance/financial-results> (Accessed 05 May 2025).
18. Korea SMEs and Startups Agency (KOSME). (2022), “Annual report 2022”, KOSME, available at: <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP006M0.do> (Accessed 05 May 2025).
19. Yoon, K.-S., & Lee, S.-Y. (2020), “Policy systems and measures for the social economy in Seoul”, SocioEco, available at: https://base.socioeco.org/docs/wp2020-6---yoon_lee.pdf (Accessed 05 May 2025).
20. Yhee, S.-J., & Nugent, J. B. (2002), “Small and medium enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy issues”, Small Business Economics, vol. 18(1–3), pp. 85–119. <https://doi.org/10.1023/A:1015181911497>
21. Israel Innovation Authority. (2023), “Annual innovation report 2023”, Israel Innovation Authority, available at: <https://innovationisrael.org.il/files-en/2023-06/2023%20Annual%20Innovation%20Report.pdf> (Accessed 05 May 2025).
22. Rubin, T. H., Aas, T. H., & Teubal, M. (2015), Knowledge flow in technological business incubators: Evidence from Australia and Israel “”, Technovation, vol. 41–42, pp. 11–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025 р.