

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Власюк Олександр Степанович

доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НАН України,
Національний інститут стратегічних досліджень
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6174-9141>
E-mail: info-niss@niss.gov.ua

Смоляр Любов Гаврилівна

кандидат економічних наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5626-4043>
E-mail: lgsmoliar@gmail.com

Іляш Ольга Ігорівна

доктор економічних наук, професор,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-3942>
E-mail: oliai@meta.ua

Шевчук Олена Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4117-1474>
E-mail: shvchuk.olena@iit.kpi.ua

У статті досліджено інституційну модель державного управління підприємництвом в Україні з урахуванням євроінтеграційних зобов'язань, воєнних викликів і завдань повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що ефективність підприємницької політики залежить не лише від наявності стратегічних документів, а й від узгодженості функцій Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України з цілями розвитку малого і середнього бізнесу, дерегуляції, цифровізації та регуляторної прозорості. Визначено ризики інституційної концентрації, зокрема дублювання повноважень, фрагментацію заходів і недостатню підзвітність результатів. Запропоновано орієнтувати вдосконалення моделі на координацію політик, посилення SME-test, цифровий зворотний зв'язок із бізнесом та регулярний моніторинг виконання стратегій.

Ключові слова: інституційна модель, державне управління, підприємництво, МСП, євроінтеграція, повоєнне відновлення, регуляторна політика, цифровізація.

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення України дедалі більше залежить не лише від обсягів зовнішньої фінансової допомоги чи швидкості відбудови зруйнованої інфраструктури, а й від того, наскільки держава здатна створити зрозумілі, передбачувані та дієві умови для підприємницької активності. Бізнес у таких умовах виконує подвійну роль: з одного боку, він залишається джерелом зайнятості, податкових надходжень, інновацій та локальної економічної стійкості; з іншого – сам потребує інституційної підтримки, захисту від надмірного регуляторного тиску, доступу до фінансування, цифрових сервісів і стабільних правил взаємодії з державою.

Тому питання державного управління підприємництвом сьогодні виходить за межі вузької адміністративної проблематики й набуває значення одного з клю-

зових чинників економічної безпеки та європейської інтеграції України.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах трансформації центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію економічної політики. Укрупнення функціональних напрямів Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України створює можливість комплексніше узгоджувати політику підприємництва з економічним розвитком, аграрним сектором, екологічним переходом, зайнятістю, експортною політикою та цифровою трансформацією. Водночас така модель несе й очевидні ризики: управлінське перевантаження, дублювання функцій, розмитість відповідальності, нерівномірну увагу до окремих напрямів політики та складність моніторингу результатів. За цих умов фор-

мальна наявність стратегій і планів уже не є достатнім доказом ефективності державного управління; важливішим стає питання, чи пов'язані між собою цілі, повноваження, інструменти реалізації та механізми підзвітності.

Євроінтеграційний контекст додатково посилює вимоги до якості інституційної моделі. Україна має не просто декларувати підтримку малого і середнього підприємництва, дерегуляцію та цифровізацію, а наближати регуляторну практику до принципів Європейського Союзу: передбачуваності правил, консультацій із зацікавленими сторонами, оцінки регуляторного впливу, пропорційності вимог до бізнесу та регулярного перегляду застарілих норм. Це означає, що розвиток підприємництва залежить не від окремих разових заходів, а від здатності державної інституції підтримувати повний регуляторний цикл – від формування політики до її практичного виконання й оцінювання наслідків.

З огляду на це актуальним є дослідження відповідності функцій Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України цілям державної політики у сфері підприємництва, а також визначення інституційних дисбалансів, які можуть стримувати ефективну реалізацію підприємницької політики. Такий аналіз дає змогу оцінити не лише нормативно закріплені повноваження Міністерства, а й реальну узгодженість стратегічних документів, операційних планів, регуляторних інструментів і механізмів взаємодії з бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях підприємництво в Україні дедалі частіше розглядається не як відокремлений сектор, а як поле взаємодії держави, бізнесу, громад, міжнародних партнерів та регуляторних інститутів. Такий підхід надає можливості оцінювати профільне міністерство не лише за переліком формальних повноважень, а як інституційний центр, від якого залежить узгодженість різних напрямів економічної політики в контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Так, українські науковці Власюк О. С. та Коліщенко Р. О. (2024) [1] аналізують економічний прорив України в умовах війни через структурні трансформації, інноваційну модернізацію та зміцнення економічної стійкості, де підприємницька політика постає не як допоміжний напрям державної підтримки, а як один із механізмів формування післявоєнної конкурентоспроможності.

Родіна О. В., Савченко Т. В. та Довганьов М. А. (2024) [2] пропонують модель державного регулювання бізнесу в умовах воєнного стану, яка поєднує нормативно-правові засоби, державну підтримку, ринкову інфраструктуру, ресурсне забезпечення, інвестування в інновації та міжурядові домовленості.

Окрему групу становлять праці, присвячені цифровій трансформації. Уманець Т., Шлафман Н. та Бондаренко О. (2023) [3] аналізують інституціональну складову адаптації управління бізнес-процесами до умов

інформаційного суспільства. Хаустова В., Іляш О., Смоляр Л. та Бондаренко Д. (2024) [4] розглядають цифровізацію як чинник змін у суспільстві та економіці, як підставу для перегляду процедур, каналів комунікації з бізнесом і механізмів моніторингу регуляторного впливу.

У дослідженні Іляш О., Смоляр Л., Лупак Р., Дуляби Н., Джадан І., Когута М. та Радова Д. (2021) [5] зазначено, що підприємництво не може розвиватися ізольовано від промислової, інноваційної та безпекової політики. Шевчук О., Іляш О. та співавтори (2023) [6] у дослідженні, присвяченому моделюванню регіонального сталого розвитку в умовах української кризи та війни, акцентують увагу на тому, що економічні шоки мають просторово нерівномірні наслідки, тому політика підприємництва потребує не тільки центральних рішень, а й гнучких регіональних механізмів.

Отже, наявні дослідження достатньо розкривають окремі аспекти розвитку підприємництва – антикризове регулювання, цифровізацію, економічну безпеку, інноваційний розвиток, європейські принципи публічного управління та підтримку МСП. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання відповідності функціональної структури центрального органу виконавчої влади цим завданням у комплексі.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення інституційної моделі державного управління підприємництвом в Україні в контексті європейської інтеграції та повоєнного відновлення на основі аналізу відповідності функцій Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України стратегічним цілям підприємницької політики, виявлення наявних інституційних дисбалансів і визначення можливостей посилення регуляторної спроможності держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Співвідношення між функціями Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України та цілями державної політики у сфері підприємництва доцільно аналізувати через відповідність нормативно закріплених повноважень Міністерства стратегічним орієнтирам економічного розвитку держави. У Положенні про Міністерство, затверджене постановою Кабінету Міністрів України № 903 від 21.07.2025 р., визначено широкий спектр напрямів формування та реалізації державної політики, що охоплює економічний розвиток, підприємництво, аграрну сферу, довілля та інші суміжні напрями [7]. Тим часом, Національна економічна стратегія на період до 2030 року визначає стратегічні орієнтири економічного зростання, конкурентоспроможності, розвитку підприємництва та інституційного середовища, що створює підґрунтя для зіставлення функцій Міністерства із задекларованими цілями державної політики [8].

Більш предметно відповідність функцій Міністерства цілям підприємницької політики простежується через Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємни-

цтва на період до 2027 року, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024 р. У цьому документі акцент зроблено на відновленні МСП, поліпшенні регуляторного середовища, цифровій трансформації підприємництва та формуванні умов для сталого розвитку бізнесу [9]. Наявність на сайті Міністерства окремого розділу, присвяченого цій Стратегії, а також звітів про її реалізацію у 2024 році та у першому і другому півріччях 2025 року, свідчить про закріплення підприємницької політики як окремого напрямку діяльності профільного департаменту [10]. Такий багатосекторний характер повноважень Міністерства обумовлює потребу у чіткому розмежуванні функцій між економічним, аграрним, екологічним та підприємницьким блоками, оскільки без такого розмежування цілі підтримки підприємництва можуть реалізовуватися фрагментарно.

Разом з тим, функціональна відповідність не може оцінюватися лише за наявністю стратегічних документів і формальним закріпленням повноважень. Важливо враховувати, наскільки функції Міністерства забезпечують практичне досягнення цілей політики у сфері підприємництва через операційні плани, звітність, координацію виконавців та моніторинг результатів. У цьому контексті операційний план заходів до Стратегії МСП на 2024–2027 роки виконує роль інструмента переведення стратегічних цілей у конкретні управлінські дії [10], а оприлюднення звітів про стан реалізації Стратегії на офіційному сайті Міністерства формує основу для оцінки послідовності та підзвітності політики [11]. Це дає підстави вважати, що функції Міністерства загалом кореспондують із цілями державної політики у сфері підприємництва, однак їх ефективність залежить від рівня внутрішньої координації, недопущення функціонального дублювання та здатності забезпечити цілісну реалізацію підприємницької політики в межах укрупненої інституційної моделі.

Стратегічні документи Міністерства та їх узгодженість із функціональними повноваженнями. Формування стратегічних документів у сфері державної економічної політики відображає інституційні підходи до реалізації функцій центрального органу виконавчої влади та визначає логіку їх узгодження із цілями розвитку підприємництва. Базовим документом у цьому контексті виступає Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р., яка визначає системні орієнтири економічного зростання, розвитку підприємництва, інноваційної діяльності та інтеграції до європейського економічного простору [9]. Стратегія охоплює широкий спектр напрямів державної політики, що кореспондує з функціональними повноваженнями Міністерства, однак формує складну багаторівневу систему цілей, реалізація яких потребує чіткої координації між структурними підрозділами та суміжними органами державної влади.

Важливим елементом стратегічного забезпечення діяльності Міністерства є Стратегія відновлення, ста-

лого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024 р., яка конкретизує цілі державної політики у сфері підприємництва [10]. Даний документ визначає пріоритети підтримки МСП, дерегуляції, цифровізації бізнес-середовища та інтеграції українських підприємств до єдиного ринку ЄС. Його змістова спрямованість безпосередньо відповідає функціям Міністерства у сфері формування політики підприємництва, однак ефективність реалізації положень Стратегії залежить від узгодженості із загально-економічними та галузевими документами стратегічного характеру.

Суттєве значення для забезпечення узгодженості стратегічних документів із функціональними повноваженнями має також Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р., яка визначає територіальний вимір економічної політики та розвитку підприємництва [11]. У цьому документі підприємництво розглядається як ключовий фактор регіонального розвитку, що зумовлює необхідність інтеграції функцій Міністерства у сфері економічної політики з політиками регіонального розвитку та децентралізації. Такий багаторівневий характер стратегічного планування створює ризики дублювання цілей і заходів, що потребує підвищення узгодженості між стратегічними документами різного рівня.

Окрім цього, стратегічне забезпечення функцій Міністерства формується через галузеві та міжсекторальні документи, зокрема Національну стратегію управління відходами в Україні до 2030 року, затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України № 820-р від 08.11.2017 р., яка визначає екологічний компонент державної політики [12].

У підсумку, стратегічні документи загалом формують стратегічну рамку його діяльності у сфері економічного розвитку, підприємництва, експорту, промислової політики, зайнятості та європейської інтеграції та відповідають функціональним повноваженням Міністерства, однак їх значна кількість, різноманітність і динамічність змінюваності обумовлюють необхідність посилення координації, узгодженості цілей та інституційної спроможності до їх реалізації (Табл. 1).

Як бачимо, стратегічні документи, розроблені, супроводжувані або координовані Міністерством [8–18], охоплюють широкий спектр функціональних напрямів, пов'язаних із розвитком підприємництва, економічним зростанням, експортом, промисловою політикою, зайнятістю та європейською інтеграцією.

Найбільш безпосередній зв'язок із державною політикою у сфері підприємництва має Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, тоді як інші документи формують суміжну стратегічну рамку через напрями експорту, зайнятості, промислового розвитку, інвестицій та інтеграції до

Таблиця 1 – Стратегічні документи, розроблені, супроводжувані або координовані Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України та їх узгодженість із функціональними повноваженнями у сфері підприємництва

Стратегічний документ	Статус документа	Функціональний напрям Міністерства	Змістова спрямованість	Узгодженість із функціями у сфері підприємництва
Національна економічна стратегія на період до 2030 року [9]	Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179	Економічний розвиток, конкурентоспроможність, підприємництво, інвестиції	Визначає стратегічні орієнтири економічного зростання, розвитку підприємництва, інституційного середовища та конкурентоспроможності економіки	Формує базову стратегічну рамку, з якою мають узгоджуватися функції Міністерства щодо розвитку підприємництва та економічної політики
Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [10; 11]	Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р; супроводжується профільним департаментом Міністерства	Розвиток підприємництва, МСП, дерегуляція, цифровізація бізнесу	Спрямована на відновлення МСП, спрощення ведення бізнесу, цифрову трансформацію, зелений перехід, інтеграцію МСП до єдиного ринку ЄС	Має пряму відповідність функціям Міністерства у сфері формування та реалізації політики розвитку підприємництва
План України для реалізації інструменту Ukraine Facility на 2024–2027 роки [14]	Схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р; підготовка Плану здійснювалася Кабінетом Міністрів України за координації Міністерства економіки	Відновлення економіки, європейська інтеграція, бізнес-середовище, інвестиції	Передбачає реформи та індикатори для відновлення, модернізації країни, інтеграції до ЄС, підтримки бізнес-середовища та фінансування МСП	Відповідає координаційним функціям Міністерства, однак потребує узгодження з галузевими та підприємницькими політиками для уникнення дублювання заходів
Експортна стратегія України («дорожня карта» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки [15]	Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1017-р; розміщена у профільному розділі Міністерства економіки	Міжнародна торгівля, експорт, підтримка експортерів, розвиток підприємництва	Визначає стратегічні цілі розвитку торгівлі, диверсифікації експорту, підтримки експортерів та підвищення навичок підприємств у міжнародній торгівлі	Узгоджується з функціями Міністерства щодо зовнішньоекономічної політики та підтримки підприємств-експортерів
Секторальні та крос-секторальні експортні стратегії [16]	Розміщені на офіційному сайті Міністерства економіки у розділі підтримки експорту	Експортна політика, галузевий розвиток, підтримка підприємств	Охоплюють окремі сектори та крос-секторальні напрями, зокрема інновації для експорту, транспортування та спрощення умов торгівлі, торговельну інформацію і просування експорту	Поглиблюють функції Міністерства щодо підтримки експорту та розвитку підприємницької активності на зовнішніх ринках
Проект Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року [17]	Оприлюднений Міністерством економіки як проект розпорядження Кабінету Міністрів України	Промислова політика, виробничий сектор, індустріальний розвиток	Спрямований на розвиток промислового комплексу, підвищення економічної стійкості, інноваційне та інтенсивне зростання економіки	Має опосередковану відповідність підприємницькій політиці через підтримку виробничого підприємництва та промислових суб'єктів господарювання
Проект Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року [18]	Оприлюднений Міністерством економіки як проект розпорядження Кабінету Міністрів України; підготовлений Департаментом зайнятості	Ринок праці, людський капітал, зайнятість, кадрове забезпечення економіки	Визначає пріоритети державної політики зайнятості, подолання дефіциту кадрів, розвиток інклюзивного ринку праці та наближення до стандартів ЄС	Узгоджується з підприємницькою політикою через забезпечення бізнесу трудовими ресурсами та розвиток людського капіталу
Проект Національної експортної стратегії до 2030 року [19]	Перебуває у розробленні Міністерством економіки у співпраці з бізнесом, галузевими об'єднаннями та міжнародними партнерами	Експорт, переробна промисловість, підтримка бізнесу, «Зроблено в Україні»	Орієнтований на розвиток експорту продукції з високою доданою вартістю, модернізацію інструментів підтримки експорту та посилення взаємодії держави з бізнесом	Має високу відповідність функціям Міністерства щодо розвитку підприємництва, експорту та виробництва з високою доданою вартістю

Джерело: розроблено авторами на основі [8–18]

ЄС. Це підтверджує, що функціональні повноваження Міністерства у сфері підприємництва реалізуються не через один ізольований документ, а через сукупність взаємопов'язаних стратегічних рамок.

Разом з тим, наявність значної кількості стратегічних документів різного статусу – затверджених, схвалених, проєктних і таких, що перебувають у розробленні, обумовлює потребу у підвищенні узгодженості між їх цілями, заходами та відповідальними виконавцями. Особливо важливим є недопущення дублювання між підприємницькою, експортною, промисловою та інвестиційною політиками, оскільки саме ці напрями безпосередньо впливають на умови функціонування суб'єктів господарювання. Відтак, стратегічні документи загалом відповідають функціональним повноваженням Міністерства, однак їх ефективність залежить від рівня координації, стабільності реалізації та здатності забезпечити цілісну державну політику розвитку підприємництва.

Інституційна модель державного управління у сфері розвитку підприємництва в країнах Європейського Союзу формується на засадах розмежування повноважень, функціональної спеціалізації та координації політик, що забезпечує узгодженість між цілями внутрішнього ринку, конкурентоспроможністю, промисловим розвитком і підтримкою бізнесу. У цьому контексті показовим є The 2024 Annual Single Market and Competitiveness Report, у якому Єдиний ринок ЄС розглядається як базова основа довгострокової конкурентоспроможності, що охоплює понад 440 млн споживачів, забезпечує значні ефекти масштабу та формує середовище для інвестицій, інновацій і розвитку підприємництва [19]. Документ акцентує, що підприємства ЄС забезпечують одну четверту глобального експорту послуг і одну п'яту експорту високотехнологічних товарів, тоді як сама конкурентоспроможність аналізується через дев'ять драйверів, серед яких функціонування Єдиного ринку, доступ до приватного капіталу, публічні інвестиції та інфраструктура, дослідження й інновації, енергетика, циркулярність і цифровізація [19]. Такий підхід свідчить про те, що європейська практика державного управління підприємством базується на інтеграції підприємницької політики у ширшу систему економічного стратегування, міжсекторальної взаємодії та регуляторного

забезпечення конкурентного середовища. Для узагальнення ключових параметрів оцінки конкурентоспроможності та інституційного забезпечення розвитку підприємництва у ЄС доцільно виділити базові індикатори, що характеризують функціонування Єдиного ринку, регуляторне середовище, інвестиційну активність та цифровізацію бізнесу (табл. 2).

Наведені у табл. 2 показники підтверджують, що у практиці ЄС розвиток підприємництва розглядається як інтегрований результат функціонування Єдиного ринку, якості регуляторного середовища, інвестиційної активності та рівня інноваційно-цифрової трансформації економіки. Це свідчить про необхідність орієнтації інституційної моделі Міністерства на комплексне забезпечення зазначених напрямів, що відповідає сучасним підходам до формування конкурентоспроможного підприємницького середовища.

Інституційна модель Міністерства у контексті відповідності практикам ЄС має оцінюватися з урахуванням принципів якості регуляторної політики, що включають доказовість прийняття рішень, системність консультацій та ефективність реалізації регуляторних інструментів. У цьому контексті аналітика OECD Regulatory Policy Outlook 2025 свідчить, що у країнах ЄС та ОЕСР понад 80% держав системно застосовують оцінку регуляторного впливу (RIA), що забезпечує формування рішень на основі доказів, однак лише менше третини країн мають обов'язкові механізми оцінювання регуляцій, що обмежує можливості коригування політик у динаміці [20]. Однак, значна частина країн не використовує ризик-орієнтований підхід у регуляторному нагляді, що знижує ефективність правозастосування та створює додаткові бар'єри для бізнесу. Крім того, близько 40% держав забезпечують міжінституційну координацію у сферах із перехресними повноваженнями, що свідчить про недостатній рівень інтегрованості управлінських структур у складних політичних сферах, включаючи підприємництво та інновації.

Порівняльний аналіз також засвідчує, що у практиках ЄС важливе значення має не лише формальне закріплення функцій підтримки підприємництва, а й якість регуляторного циклу, включно з оцінкою впливу регулювання, консультаціями із заінтересованими сторонами та переглядом чинних регуляторних актів.

Таблиця 2 – Вибрані індикатори конкурентоспроможності ЄС у контексті інституційного забезпечення розвитку підприємництва

Напрямок	Індикатор	Останнє значення ЄС (рік)
Єдиний ринок	Торгівля товарами до ВВП, %	26,3% (2022)
	Торгівля послугами до ВВП, %	7,5% (2022)
Регуляторне середовище	Дефіцит відповідності директив, %	1,2% (2023)
Інвестиції	Приватні інвестиції до ВВП, %	19,3% (2022)
Інновації	Витрати на R&D до ВВП, %	2,2% (2021)
Цифровізація бізнесу	Частка МСП з базовим рівнем цифровізації, %	69,3% (2022)

Джерело: складено автором на основі European Commission. (2024). The 2024 Annual Single Market and Competitiveness Report [19]

У OECD регуляторна політика розглядається як системний інструмент забезпечення якості державного управління, що передбачає послідовність формування, реалізації та оцінки політик, а також орієнтацію на прозорість, доказовість і зменшення регуляторного навантаження. Зазначені характеристики визначають ключові орієнтири для оцінки відповідності інституційної моделі Міністерства європейським стандартам, зокрема щодо спроможності забезпечувати узгоджене формування політики, її адаптивність та результативність у змінному економічному середовищі.

З метою більш детального аналізу відповідності інституційної моделі Міністерства сучасним європейським підходам до формування регуляторної політики доцільно звернутися до емпіричних даних щодо застосування інструментів оцінки регуляторного впливу та постфактум оцінювання у країнах ОЕСР. Такі інструменти виступають ключовими механізмами забезпечення якості державного регулювання, зокрема в частині врахування інноваційних викликів, що є критично важливим для розвитку підприємницького середовища (Рис. 1).

Наведені дані свідчать про те, що навіть у країнах із розвиненими інституційними системами державного управління рівень інтеграції інноваційного компоненту у регуляторні інструменти залишається обмеженим. Це, у свою чергу, вказує на наявність системного виклику, пов'язаного з необхідністю адаптації механізмів регуляторної політики до умов технологічної трансформації економіки, що має бути враховано при оцінці ефективності та відповідності інституційної моделі Міністерства сучасним європейським практикам.

На відміну від більш спеціалізованих моделей управління підприємництвом у країнах ЄС, інституційна модель Міністерства економіки, докільля та сільського господарства України характеризується укрупненням функціональних напрямів та інтеграцією економічної, підприємницької, аграрної та екологічної політики в межах одного органу. З одного боку, така модель відповідає сучасним тенденціям міжсекторального управління, оскільки дає змогу поєднувати розвиток підприємництва з іншими напрямками державної політики. З іншого боку, відповідно до Monitoring Report: The Principles of Public Administration – Ukraine, підготовленого OECD/SIGMA, подальше наближення до стандартів ЄС потребує посилення адміністративної спроможності, якості координації політик, інституційної стабільності та ефективності реалізації реформ [21] і свідчить про необхідність удосконалення внутрішньої структури Міністерства та підвищення рівня функціональної узгодженості.

У той же час, доцільно конкретизувати оцінку інституційної спроможності через емпіричні результати функціонування системи публічного управління, наведені у звіті SIGMA щодо України. Зокрема, у звіті підкреслюється, що, попри воєнні умови, система публічного адміністрування зберігає функціональність, забезпечує надання послуг громадянам і бізнесу, а також продовжує реалізацію стратегій реформування (PAR і PFM), хоча їх імплементація зазнала впливу війни. Для ілюстрації динаміки інституційної спроможності наведемо узагальнені показники за ключовими напрямками публічного управління (Табл. 3).

Наведені дані підтверджують, що інституційна модель публічного управління в Україні демонструє

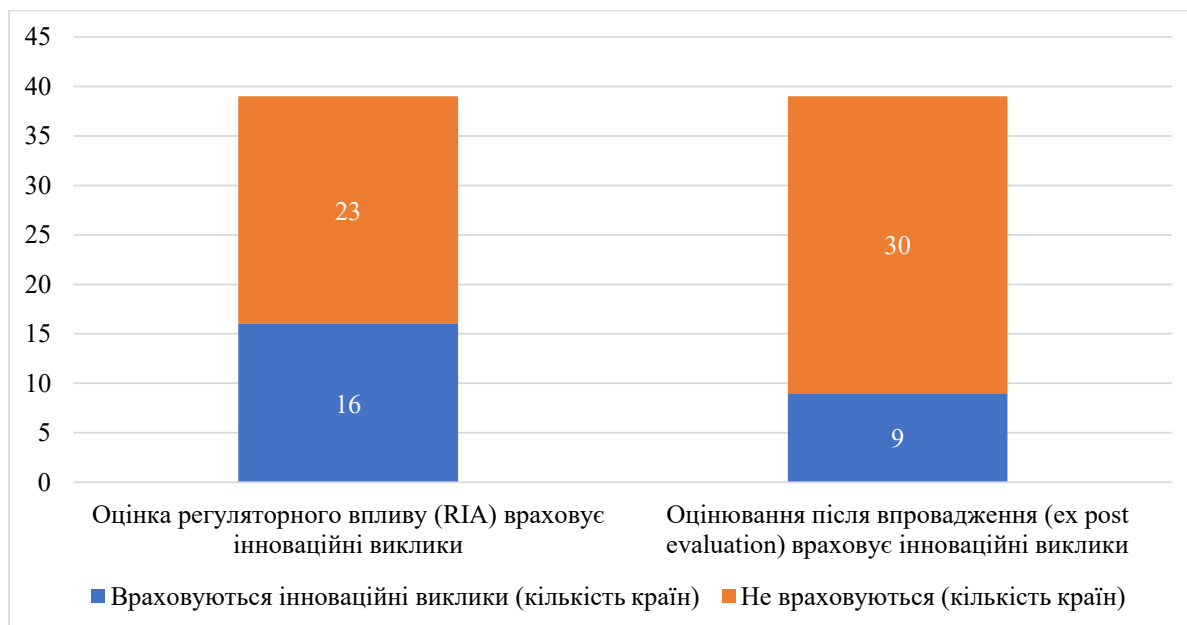


Рисунок 1 – Врахування інноваційних викликів у регуляторних інструментах країн ОЕСР

Примітка. Дані охоплюють 38 країн-членів ОЕСР та Європейський Союз.

Джерело: розроблено авторами на основі "Indicators of Regulatory Policy and Governance (iREG) Survey", 2024, [20]

Таблиця 3 – Середні значення індикаторів публічного управління в Україні за напрямками, 2018–2023 рр.

Напрямок оцінювання	2018	2021	2023
Стратегічна рамка публічного управління (PAR)	1.5	1.5	3.0
Формування політики та координація	2.5	2.6	2.6
Державна служба та управління персоналом (HRM)	2.8	2.4	2.1
Підзвітність	2.8	3.4	3.2
Надання послуг	1.5	4.3	4.5
Державні закупівлі	–	3.2	3.0

Примітка. Показники наведено як середні значення за відповідними напрямками; оцінювання здійснюється за шкалою SIGMA.

Джерело. SIGMA. *Public Administration in Ukraine, 2024* [21]

асиметричний розвиток: з одного боку, спостерігається суттєве зростання ефективності у сфері надання послуг (з 1,5 у 2018 р. до 4,5 у 2023 р.), що прямо корелює з цифровізацією та впровадженням електронних сервісів; з іншого – зниження показників у сфері управління людськими ресурсами (з 2,8 до 2,1) свідчить про структурні обмеження інституційної стійкості. Така диференціація розвитку відповідає загальноєвропейській тенденції, за якої цифрові та сервісні компоненти реформуються швидше, ніж базові інституційні механізми управління, що має враховуватися при оцінці відповідності інституційної моделі Міністерства стандартам і практикам ЄСУ дослідженні також відзначається, що найбільш суттєвий прогрес досягнуто у сферах цифровізації та надання адміністративних послуг, тоді як окремі інституційні компоненти, зокрема управління людськими ресурсами та координація політик, залишаються більш вразливими до зовнішніх шоків.

Узгодження інституційної моделі Міністерства зі стандартами ЄС також передбачає врахування підходів, закріплених у “Think Small First” – A Small Business Act for Europe, який визначає базові принципи формування політики підтримки підприємництва, зокрема пріоритетність інтересів малого бізнесу, спрощення регуляторного середовища, забезпечення доступу до фінансування та підтримку інтернаціоналізації підприємств [22]. Зазначені принципи дають змогу оцінити, наскільки функції Міністерства відповідають європейським стандартам у частині формування сприятливого підприємницького середовища. Відтак, інституційна модель Міністерства загалом наближається до європейської логіки інтегрованого управління, однак потребує подальшого розвитку у напрямі підвищення спеціалізації, усунення дублювання функцій та забезпечення цілісної реалізації політики розвитку підприємства.

Функціонування інституційної моделі Міністерства у сфері формування та реалізації політики розвитку підприємництва характеризується наявністю системних дисбалансів, що обумовлені поєднанням багатосекторних повноважень та недостатньою інституційною узгодженістю їх реалізації. Зокрема, інтеграція економічної, аграрної, екологічної та підприємницької політики в межах одного органу державної влади, передбачена Положенням про Мініс-

терство [7], створює передумови для функціонального перевантаження та розмиття пріоритетів. У контексті реалізації державної регуляторної політики це проявляється у складності забезпечення цілісного підходу до формування сприятливого підприємницького середовища, що узгоджується з оцінками ОЕСД щодо необхідності чіткого розмежування функцій та відповідальності між органами влади [20]. Важливим проявом інституційних дисбалансів є також наявність функціонального дублювання та перетину повноважень між різними напрямками державної політики, інтегрованими у межах одного Міністерства, що знижує ефективність управлінських рішень та ускладнює їх координацію [23].

Інституційна фрагментарність посилюється нестабільністю організаційної структури центральних органів виконавчої влади, що проявляється у частих трансформаціях функцій, перерозподілі повноважень і зміні підпорядкованості окремих напрямів політики. Така динаміка формує середовище з підвищеним рівнем інституційної невизначеності та ускладнює забезпечення послідовності реалізації стратегічних документів, зокрема Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва [9], а також обмежує ефективність довгострокового планування. У звіті SIGMA зазначається, що, попри наявність стратегічних рамок, рівень їх реалізації залишається нерівномірним, а координація між органами влади потребує суттєвого посилення [21]. Водночас, за оцінками Світового банку, ефективність державної політики у сфері економічного розвитку безпосередньо залежить від стабільності інституційного середовища та передбачуваності регуляторних рішень [24].

Суттєвим обмеженням є також неузгодженість між функціональними повноваженнями та інструментами їх реалізації, що проявляється у розриві між стратегічним плануванням і операційною діяльністю. Попри наявність стратегічних документів, їх імплементація супроводжується недостатньою інтеграцією з бюджетними процесами, обмеженою системністю моніторингу та слабкою координацією між рівнями державного управління. Як зазначається у дослідженні European Bank for Reconstruction and Development, ефективна політика підтримки підприємництва потребує узгодження стратегічного планування з інстру-

ментами фінансування, інституційної спроможності та регулярної оцінки результатів [25]. Водночас у національній практиці інструменти оцінки регуляторного впливу, цифровізації адміністративних процедур та впровадження принципів належного регулювання застосовуються нерівномірно, що знижує ефективність регуляторного середовища та створює додаткові бар'єри для бізнесу [26; 27].

Окремим проявом інституційних дисбалансів є наявність прогалів у розподілі повноважень між різними рівнями управління та суб'єктами реалізації політики, що обмежує можливості комплексної підтримки підприємництва. У документах Європейської Комісії наголошується на необхідності системного усунення бар'єрів функціонування внутрішнього ринку шляхом посилення координації політик та інституційної взаємодії [26–28]. У цьому контексті впровадження підходів *better regulation*, що передбачають формування узгодженого, прозорого та доказового процесу розробки державної політики, набуває ключового значення. Згідно з підходами Європейської Комісії, ефективне регуляторне середовище має базуватися на принципах пропорційності, доказовості, спрощення адміністративних процедур, залучення стейкхолдерів та системної оцінки впливу політик на бізнес-середовище [23]. Циклічність процесу формування політики, що включає оцінку, розробку та реалізацію рішень, забезпечує безперервний зворотний зв'язок і підвищує ефективність державного управління.

Суттєвим обмеженням також є недостатній рівень адаптивності інституційної моделі до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, інноваційним розвитком та інтеграцією у глобальні економічні процеси. За оцінками UNCTAD, ефективність державної політики у сфері підприємництва визначається здатністю інституцій забезпечувати комплексну підтримку МСП та сприяти їх інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості [30].

Узагальнення підходів до формування ефективного регуляторного середовища для розвитку підприємництва

цтва доцільно здійснювати з урахуванням міжнародних аналітичних рамок, зокрема підходу UNCTAD, який систематизує ключові цілі та інструменти державної політики у сфері підприємництва. У документі *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance* визначено базові напрями оптимізації регуляторного середовища, що охоплюють як зниження адміністративних бар'єрів, так і підвищення довіри до інституцій та сприяння формалізації бізнесу. Узагальнення відповідних політичних цілей та інструментів їх реалізації наведено у Табл. 4.

Наведені у табл. 4 підходи підтверджують, що ефективна політика розвитку підприємництва передбачає не лише формальне спрощення регуляторного середовища, а й забезпечення його інституційної якості, прозорості та передбачуваності. У цьому контексті інституційна модель Міністерства має орієнтуватися на системне впровадження зазначених інструментів, зокрема цифровізацію процедур, розвиток механізмів зворотного зв'язку з бізнесом та підвищення ефективності регуляторного циклу. Це дозволить зменшити існуючі інституційні дисбаланси, підвищити узгодженість політик та забезпечити більш ефективну реалізацію державної політики розвитку підприємництва.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інституційні дисбаланси у функціонуванні Міністерства мають комплексний характер і обумовлюють необхідність підвищення узгодженості політик, чіткості розподілу повноважень та посилення інституційної спроможності державного управління підприємницькою діяльністю.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що інституційна модель державного управління підприємництвом в Україні перебуває у стані складної перебудови, зумовленої одночасним впливом воєнних викликів, потреб повоєнного відновлення, європейської інтеграції та зміни функціональної архітектури центрального органу виконавчої влади у сфері економічної політики. Міністерство економіки,

Таблиця 4 – Оптимізація регуляторного середовища розвитку підприємництва (за підходом UNCTAD)

Політичні цілі	Інструменти реалізації
Оцінка регуляторних вимог для започаткування бізнесу	- порівняльний аналіз витрат і часу відкриття бізнесу; - оцінка секторальних і регіональних регуляцій; - розвиток публічно-приватного діалогу щодо регуляторних витрат; - узгодження стандартів із цілями сталого розвитку
Мінімізація регуляторних бар'єрів для підприємництва	- перегляд і скорочення регуляторних вимог (ліцензії, дозволи, адміністративні процедури); - впровадження інформаційних платформ та механізмів «єдиного вікна»; - цифровізація процедур реєстрації та звітності
Формування довіри підприємців до регуляторного середовища	- забезпечення належного врядування; - спрощення процедур виконання контрактів; - розвиток альтернативних механізмів вирішення спорів; - захист прав власності; - зниження стигматизації банкрутства та підтримка повторного підприємництва
Сприяння формалізації підприємницької діяльності	- інформаційні кампанії щодо регуляторних вимог; - підвищення прозорості регуляцій і доступності державних послуг; - підтримка підприємств у процесі дотримання вимог законодавства

Джерело: складено автором на основі UNCTAD. (2012). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance* [30]

довкілля та сільського господарства України акумулює широкий спектр повноважень, що потенційно дає змогу узгоджувати підприємницьку політику з промисловим розвитком, аграрним сектором, екологічним переходом, зайнятістю, експортною політикою та цифровою трансформацією. Однак сама по собі концентрація функцій не гарантує ефективності управління; вона потребує чіткого розподілу відповідальності, внутрішньої координації та постійного моніторингу результатів. Встановлено, що стратегічні документи, які визначають державну політику у сфері підприємництва, загалом узгоджуються з функціональними повноваженнями Міністерства. Передусім це стосується Національної економічної стратегії на період до 2030 року, Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, Плану України для Ukraine Facility, документів у сфері регіонального розвитку, експорту, промислової політики та зайнятості. Разом з тим значна кількість стратегій і різнорівневих планів створює ризик фрагментації політики, коли окремі цілі формально доповнюють одна одну, але на практиці реалізуються через різні інструменти, виконавців і системи звітності. Доведено, що ключовим викликом для інституційної моделі є перехід від декларативної узгодженості документів до реальної управлінської узгодженості. Для цього необхідно посилити зв'язок між стратегічними цілями, операційними планами, бюджетними ресурсами, показниками результативності та регулярною звітністю. Без такого зв'язку підтримка підприємництва може залишатися набором окремих заходів, а не цілісною політикою відновлення та розвитку бізнес-середовища. Окрему увагу слід приділити регуляторному середовищу. Ефективна підприємницька політика не обмежується скороченням кількості

дозволів чи цифровізацією окремих процедур. Вона передбачає повний регуляторний цикл: попередню оцінку впливу регуляторних рішень на бізнес, консультації з підприємцями, аналіз витрат і вигод, перегляд застарілих норм, оцінювання фактичних результатів і впровадження механізмів «другого шансу» для підприємців, які зазнали невдачі. У цьому контексті доцільним є ширше застосування підходів SME-test, цифрових платформ зворотного зв'язку, публічного моніторингу виконання стратегій та інструментів порівняння української регуляторної практики з європейськими стандартами. Інституційні дисбаланси, виявлені у процесі дослідження, мають комплексний характер. Вони проявляються у можливому дублюванні функцій між різними блоками політики, нерівномірній увазі до підприємницького напрямку в межах укрупненого міністерства, недостатній деталізації механізмів міжвідомчої координації та обмеженій прозорості оцінювання результатів. Подолання цих дисбалансів потребує не чергової формальної реорганізації, а впорядкування управлінських процесів: визначення відповідальних підрозділів, синхронізації стратегічних документів, уніфікації системи показників, регулярного діалогу з бізнесом і посилення ролі цифрових інструментів у реалізації підприємницької політики. Отже, удосконалення інституційної моделі державного управління підприємництвом в Україні має відбуватися в напрямі більшої координації, прозорості, адаптивності та відповідності європейським принципам належного врядування. Практичне значення такого підходу полягає у створенні умов, за яких підприємництво стане не лише об'єктом державної підтримки, а й активним учасником повоєнного відновлення, технологічної модернізації, регіонального розвитку та інтеграції України до єдиного європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Власюк О. С., Коліщенко Р. О. Теоретичні засади та базисні передумови економічного прориву України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-126>
2. Родіна О. В., Савченко Т. В., Довганьов М. А. Формування моделі державного регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1 (8). С. 58–63. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306402pp58-63](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306402pp58-63)
3. Уманець Т., Шлафман Н., Бондаренко О. Інституціональна домінанта адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>
4. Khaustova V., Ilyash O., Smoliar L., Bondarenko D. Digitalization and Its Impact on the Development of Society. In: Sobczak-Michalowska M., Borah S., Polkowski Z., Mishra S. (eds.). *Applications of Synthetic High Dimensional Data*. IGI Global, 2024. P. 54–76. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1886-7.ch004>
5. Ilyash O., Smoliar L., Lupak R., Duliaba N., Dzhanan I., Kohut M., Radov D. Multidimensional analysis and forecasting the relationship between indicators of industrial-technological development and the level of economic security. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 5, No. 13 (113). P. 14–25. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243262>
6. Shevchuk O., Ilyash O., Mazhara G., Roshchyna N., Hrynkevych S., Lavrov R., Kozlovskiy S. Modelling Regional Sustainable Development in Ukrainian Crisis and War. *Problemy Ekorozwoju*. 2023. Vol. 18, No. 1. P. 37–50. DOI: <https://doi.org/10.35784/pe.2023.1.04>
7. Кабінет Міністрів України. (2025). Постанова від 21.07.2025 № 903 «Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/903-2025-%D0%BF>
8. Кабінет Міністрів України. (2021). Постанова від 03.03.2021 № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF>

9. Кабінет Міністрів України. (2024). Розпорядження від 30.08.2024 № 821-р «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80>
10. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (2026). Правові засади діяльності. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?id=2c90ad86-f47a-4c19-bf95-13345b83c279&lang=uk-UA&tag=PravoviZasadiDialnosti>
11. Кабінет Міністрів України. (2020). Постанова від 05.08.2020 № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>
12. Кабінет Міністрів України. (2017). Розпорядження від 08.11.2017 № 820-р «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/820-2017-%D1%80>
13. Ukraine Facility Plan. (2024). План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
14. Кабінет Міністрів України. (2017). Розпорядження від 27.12.2017 № 1017-р «Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1017-2017-%D1%80>
15. Міністерство економіки України. (n.d.). Секторальні та крос-секторальні експортні стратегії. URL: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&lang=uk-UA&title=SektoralniTaKrosssektoralniEksportniStrategii>
16. Міністерство економіки України. (2018). Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року». URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=10ef5b65-0209-4aa1-a724-49fd0877d8d6&lang=uk-UA&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiRozvitkuPromislovogoKompleksuUkrainiNaPeriodDo2025-Roku>
17. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (2025). Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року». URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d22d2621-d264-4b20-af55-0fae9c80a559&lang=uk-UA&title=ProktRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiZainiatostiNaseleenniaUkrainiNaPeriodDo2030-Roku>
18. Міністерство економіки України. (2025). Національна експортна стратегія до 2030 року. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f&lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia>
19. European Commission. (2024). *The 2024 Annual Single Market and Competitiveness Report*. COM(2024) 77 final. https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2024-annual-single-market-and-competitiveness-report_en
20. OECD. (2025). *OECD Regulatory Policy Outlook 2025*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_56b60e39-en.html
21. OECD (2024), *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*, SIGMA Monitoring Reports, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.
22. European Commission. (2008). *“Think Small First” – A Small Business Act for Europe*. COM(2008) 394 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52008DC0394>
23. World Economic Forum. (2024). *Global Competitiveness Report*. URL: <https://www.weforum.org/reports>
24. World Bank. (2024). *Worldwide Governance Indicators*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099005210162424110/pdf/IDU-7c6f0b9e-f0c2-4b1d-b30d-76c4644af69e.pdf>
25. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). *Transition Report 2023-24: Business Unusual*. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report>
26. European Commission. (2021). *Better Regulation Guidelines*. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation_en
27. European Commission. (2021). *Better Regulation Toolbox*. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/br_toolbox-nov_2021_en_0.pdf
28. European Commission. (2020). *Communication: Identifying and addressing barriers to the Single Market*. COM(2020) 93 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0093>
29. European Commission. (2023). *Single Market at 30 Communication*. COM(2023) 162 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0162>
30. UNCTAD. (2012). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance*. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed2012d1_en.pdf

REFERENCES:

1. Vlasniuk O. S., Kolishenko R. O. (2024). Teoretychni zasady ta bazysni peredumovy ekonomichnoho proryvu Ukrainy v umovakh viiny [Theoretical principles and basic prerequisites for Ukraine's economic breakthrough in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-126>
2. Rodina O. V., Savchenko T. V., Dovhanov M. A. (2024). Formuvannia modeli derzhavnoho rehulivannia pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Formation of a model of state regulation of entrepreneurial activity under martial law]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, № 1 (8), pp. 58–63. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306402](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306402)
3. Umanets T., Shlafman N., Bondarenko O. (2023). Instytutsionalna dominanta adaptatsii upravlinnia biznes-protsesamy do umov rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Institutional dominant of adaptation of business process management to the conditions of information society development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>

4. Khaustova V., Ilyash O., Smoliar L., Bondarenko D. (2024). Digitalization and Its Impact on the Development of Society. In: Sobczak-Michalowska M., Borah S., Polkowski Z., Mishra S. (eds.). *Applications of Synthetic High Dimensional Data*. IGI Global, pp. 54–76. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1886-7.ch004>
5. Ilyash O., Smoliar L., Lupak R., Duliaba N., Dzhadan I., Kohut M., Radov D. (2021). Multidimensional analysis and forecasting the relationship between indicators of industrial-technological development and the level of economic security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 5, No. 13 (113), pp. 14–25. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243262>
6. Shevchuk O., Ilyash O., Mazhara G., Roshchyna N., Hrynkevych S., Lavrov R., Kozlovskiy S. (2023). Modelling Regional Sustainable Development in Ukrainian Crisis and War. *Problemy Ekorozwoju*, Vol. 18, No. 1, pp. 37–50. DOI: <https://doi.org/10.35784/pe.2023.1.04>
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Postanova vid 21.07.2025 № 903 “Deiaki pytannia Ministerstva ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva” [Resolution of July 21, 2025 No. 903 “Some issues of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/903-2025-%D0%BF>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Postanova vid 03.03.2021 № 179 “Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku” [Resolution of March 3, 2021 No. 179 “On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF>
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Rozporiadzhennia vid 30.08.2024 № 821-r “Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh” [Order of August 30, 2024 No. 821-r “On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period up to 2027 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024–2027”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80>
10. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2026). Pravovi zasady diialnosti [Legal framework of activity]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?id=2c90ad86-f47a-4c19-bf95-13345b83c279&lang=uk-UA&tag=PravoviZasadiDiialnosti>
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Postanova vid 05.08.2020 № 695 “Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky” [Resolution of August 5, 2020 No. 695 “On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Rozporiadzhennia vid 08.11.2017 № 820-r “Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku” [Order of November 8, 2017 No. 820-r “On approval of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/820-2017-%D1%80>
13. Ukraine Facility Plan. (2024). Plan dlia Ukraine Facility 2024–2027 [Plan for Ukraine Facility 2024–2027]. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Rozporiadzhennia vid 27.12.2017 № 1017-r “Pro skhvalennia Eksportnoi stratehii Ukrainy (‘dorozhnoi karty’ stratehichnoho rozvytku torhivli) na 2017–2021 roky” [Order of December 27, 2017 No. 1017-r “On approval of the Export Strategy of Ukraine (‘road map’ of strategic trade development) for 2017–2021”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1017-2017-%D1%80>
15. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Sektoralni ta kros-sektoralni eksportni stratehii [Sectoral and cross-sectoral export strategies]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&lang=uk-UA&title=SektoralniTaKrossektoralniEksportniStrategii>
16. Ministry of Economy of Ukraine. (2018). Proekt rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Stratehii rozvytku promyslovoho kompleksu Ukrainy na period do 2025 roku” [Draft order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Strategy for the development of the industrial complex of Ukraine for the period up to 2025”]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=10ef5b65-0209-4aa1-a724-49fd0877d8d6&lang=uk-UA&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiRozvytkuPromislovogoKompleksuUkrainiNaPeriodDo2025-Roku>
17. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025). Proekt rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Stratehii zainiatosti naselennia Ukrainy na period do 2030 roku” [Draft order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Employment Strategy of Ukraine for the period up to 2030”]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d22d2621-d264-4b20-af55-0fae9c80a559&lang=uk-UA&title=ProktRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiZainiatostiNaselenniaUkrainiNaPeriodDo2030-Roku>
18. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Natsionalna eksportna stratehiia do 2030 roku [National Export Strategy until 2030]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f&lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia>
19. European Commission. (2024). The 2024 Annual Single Market and Competitiveness Report. COM(2024) 77 final. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2024-annual-single-market-and-competitiveness-report_en
20. OECD. (2025). OECD Regulatory Policy Outlook 2025. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_56b60e39-en.html
21. OECD. (2024). Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>
22. European Commission. (2008). “Think Small First” – A Small Business Act for Europe. COM(2008) 394 final. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52008DC0394>
23. World Economic Forum. (2024). Global Competitiveness Report. Available at: <https://www.weforum.org/reports>
24. World Bank. (2024). Worldwide Governance Indicators. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099005210162424110/pdf/IDU-7c6f0b9e-f0c2-4b1d-b30d-76c4644af69e.pdf>

25. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). Transition Report 2023-24: Business Unusual. Available at: <https://www.ebrd.com/transition-report>
26. European Commission. (2021). Better Regulation Guidelines. Available at: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation_en
27. European Commission. (2021). Better Regulation Toolbox. Available at: https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/br_toolbox-nov_2021_en_0.pdf
28. European Commission. (2020). Communication: Identifying and addressing barriers to the Single Market. COM(2020) 93 final. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0093>
29. European Commission. (2023). Single Market at 30 Communication. COM(2023) 162 final. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0162>
30. UNCTAD. (2012). Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed2012d1_en.pdf

INSTITUTIONAL MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR RECOVERY

Oleksandr Vlasiuk

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine,
National Institute for Strategic Studies

Liubov Smoliar

Candidate of Economic Sciences, Professor,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Olha Ilyash

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Research Centre for Industrial Development Problems
of the National Academy of Sciences of Ukraine

Olena Shevchuk

Doctor of Economic Sciences, Professor,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

The article examines the institutional model of public entrepreneurship governance in Ukraine in the context of European integration, wartime constraints and the expected tasks of post-war recovery. The research is based on the assumption that support for entrepreneurship cannot be reduced to isolated programmes, tax incentives or digital services. It requires a coherent institutional architecture in which strategic goals, ministerial powers, operational plans, regulatory instruments and reporting procedures are connected within one policy cycle. Particular attention is paid to the role of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine, whose enlarged functional mandate covers economic development, entrepreneurship, agriculture, environmental policy, employment, exports and digital transformation. Such concentration of powers may create opportunities for cross-sector coordination, but it also increases the risk of administrative overload, duplication of functions and unclear responsibility for policy outcomes. The article argues that the effectiveness of entrepreneurship policy should be assessed not only by the number of adopted strategies, but also by the practical consistency between these strategies and the everyday regulatory practice faced by small and medium-sized enterprises. The literature review combines Ukrainian and international studies on public administration reform, crisis regulation of business, economic security, digitalization, regional sustainable development and SME policy standards. The analysis shows that Ukraine's institutional model should move from declarative strategic alignment to a more operational form of coordination, where policy objectives are supported by measurable indicators, regular monitoring, stakeholder consultations and transparent feedback from business. The conclusions emphasize the need to strengthen the SME-test approach, improve regulatory impact assessment, synchronize strategic documents, develop digital communication channels with entrepreneurs and ensure that post-war recovery policies treat entrepreneurship not only as an object of state support, but also as an active driver of modernization, regional resilience and integration into the European economic area.

Keywords: institutional model, public administration, entrepreneurship, SMEs, European integration, post-war recovery, regulatory policy, digitalization.

JEL Classification: H83, L26, L38, F15, O19

Дата надходження статті: 17.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 25.07.2026

Дата публікації статті: 30.07.2026