

УДК 334.012.63/.64 : 336.71(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-183-197>

Ярослав Савишен

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
здобувач наукового ступеня доктор філософії
кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: yaroslavsavvyshen@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-4770-2716>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена цифровізації державного регулювання грантової підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни та форсованої трансформації публічного управління. Актуальність теми зумовлена суперечністю між технологічними можливостями цифрової інфраструктури держави та недостатньою інституційною спроможністю органів влади інтегрувати ці інструменти в логіку управлінських рішень. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, а також матеріалів ОЕСР та Європейського Союзу розкрито засади цифрової трансформації публічного управління, зокрема розмежовано поняття цифровізації, цифрової трансформації та цифрового врядування як рівнів інституційної зрілості. Проаналізовано фінансування цифровізації державного сектору України у 2019–2024 роках і показано посилення ролі міжнародної донорської допомоги після початку повномасштабного вторгнення. Порівняльний аналіз традиційної та цифрової моделей державної підтримки бізнесу засвідчив, що перехід до цифрового формату сам по собі не усуває структурних вад публічного управління без зміни логіки прийняття рішень. На основі досвіду грантових програм Європейського Союзу (COSME, Horizon Europe, SME Fund) та висновків ОЕСР систематизовано ключові виклики цифровізації грантового адміністрування: інституційну фрагментованість, кіберризики, регіональну нерівність цифрового доступу та розсинхронізацію темпів цифровізації публічного сектору і бізнес-середовища. Запропоновано концептуальну модель цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ, що передбачає єдине цифрове вікно зі стандартизованими критеріями оцінювання заявок, гібридні канали доступу та поетапну інтеграцію з міжнародними донорськими платформами за умови збереження інституційної автономії національної системи публічного управління. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні системного підходу, за якого публічне управління виступає активним координатором цілісної інституційної архітектури грантової підтримки. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі при вдосконаленні державної підтримки малого й середнього бізнесу в Україні.

Ключові слова: публічне управління; цифровізація; цифрове врядування; грантова підтримка; малий та середній бізнес; державна допомога; цифрова трансформація.

Yaroslav Savyshen

DIGITALIZATION OF PUBLIC REGULATORY PROCESSES FOR GRANT SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the digitalization of public regulation of grant support for small and medium-sized enterprises in Ukraine under the conditions of full-scale war and the accelerated transformation of public administration. The relevance of the topic is determined by the contradiction between the technological capabilities of the state's digital infrastructure and the insufficient institutional capacity of public authorities to integrate these tools into the logic of managerial decision-making. Based on the analysis of Ukrainian and foreign scholarly sources, as well as OECD and European Union materials, the article outlines the foundations of digital transformation in public administration and distinguishes between digitalization, digital transformation, and digital governance as levels of institutional maturity. The financing of digitalization in Ukraine's public sector during 2019–2024 is analyzed, and the growing role of international donor assistance after the beginning of the full-scale invasion is emphasized. A comparative analysis of traditional and digital models of state business support shows that the transition to a digital format does not by itself eliminate structural weaknesses of public administration without a change in decision-making logic. Drawing on the experience of European Union grant programs (COSME, Horizon Europe, SME Fund) and OECD conclusions, the key challenges of digitalizing grant administration are systematized: institutional fragmentation, cyber risks, regional inequality in digital access, and the desynchronization of digitalization rates between the public sector and the business environment. A conceptual model of digital administration of SME grant support is proposed, based on a single digital entry point with standardized application evaluation criteria, hybrid access channels, and gradual integration with international donor platforms while preserving the institutional autonomy of the national public administration system. The scientific novelty lies in substantiating a systemic approach in which public administration acts as an active coordinator of a holistic institutional architecture of grant support. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed model to improve state support for small and medium-sized enterprises in Ukraine.

Keywords: public administration; digitalization; digital governance; grant support; small and medium-sized enterprises; state aid; digital transformation.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна поставила перед системою публічного управління України завдання, яке за звичайних обставин розтягується на десятиліття інституційного розвитку, форсовану цифрову трансформацію державних сервісів в умовах одночасного руйнування фізичної

інфраструктури й гострої потреби у швидкій, прозорій підтримці постраждалого бізнесу. Малий та середній бізнес, який традиційно є найвразливішим сегментом економіки до кризових шоків, потребує саме таких механізмів державної допомоги, що поєднують оперативність ухвалення рішень із прозорістю та мінімізацією дискреційного втручання. Водночас цифровізація грантового адміністрування в Україні розвивається нерівномірно: технічна інфраструктура (портали, реєстри, електронні сервіси) випереджає інституційну спроможність публічного управління повноцінно інтегрувати ці інструменти в логіку прийняття управлінських рішень. Це породжує суперечність між формальною наявністю цифрових каналів підтримки бізнесу та реальною ефективністю їх функціонування, що й визначає актуальність цього дослідження.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика цифровізації публічного управління в Україні достатньо широко представлена в науковій літературі. О. Н. Євтушенко фіксує диспропорцію між темпами розвитку цифрової інфраструктури та інституційною готовністю апарату влади до її використання [5]. А. В. Крулевський розмежовує видиму й невидиму складові цифровізації, оцінюючи роль платформи «Дія» в загальній архітектурі трансформації [9]. Динаміку фінансування цифровізації державного сектору у 2019–2024 роках висвітлено окремим дослідженням [4]. Питанням цифровізації державної допомоги бізнесу та міжнародного досвіду підтримки МСБ (COSME, Horizon Europe, SME Fund) присвячено інші праці [3], [8]. Досвід форсованої цифровізації публічного управління в кризових умовах на прикладі ЄС розкрито в European Review [1]. Звіт ОЕСР доповнює картину аналізом бар'єрів цифрової бізнес-трансформації в Україні, їх регіональної нерівності, дефіциту компетенцій, фрагментованості сервісів [2]. О.В. Климчук аналізує розвиток інформаційних систем в управлінні підприємствами, вказуючи на аналогічну диспропорцію вже на рівні самого бізнесу [6].

Попри значний масив досліджень, недостатньо розробленим залишається питання системної, а не фрагментарної моделі цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ - це й формує дослідницьку прогалину, яку покликана заповнити ця стаття.

Мета статті. Метою статті є систематизація ключових викликів цифровізації процесів державного регулювання грантової підтримки малого та середнього бізнесу в Україні та обґрунтування концептуальної моделі цифрового адміністрування, у якій публічне управління виконує роль координатора цілісної, а не фрагментованої системи підтримки.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі досі не склалося єдиного консенсусу щодо співвідношення понять «цифровізація», «цифрова трансформація» та «електронне урядування», і це не термінологічна неузгодженість, а відображення реального процесу еволюції самої дисципліни публічного управління. Класична модель Public Administration, що домінувала протягом більшої частини ХХ століття, будувалася на ієрархічній, бюрократичній логіці прийняття рішень, де держава виступала монопольним суб'єктом надання послуг. Перехід до Digital Governance змінює цю логіку принципово: держава перестає бути єдиним центром і дедалі частіше виконує

роль координатора мережі суб'єктів - приватного сектору, громадянського суспільства, міжнародних партнерів.

А. В. Крулевський зауважує, що цифровізацію публічного управління в Україні варто розглядати не як технічний апгрейд наявних процедур, а як зміну самої моделі взаємодії держави з громадянами та бізнесом, де платформа «Дія» виступає радше симптомом, ніж причиною трансформації [9, с. 101]. Це важливе уточнення. Адже якщо цифровізацію трактувати вузько, лише як переведення паперового документообігу в електронний формат, то втрачається головне, а саме зміна принципів підзвітності, прозорості й клієнтоорієнтованості, які є ядром сучасного публічного управління.

Для аналітичної чіткості доцільно розмежувати три рівні поняттєвого апарату (табл. 1).

Таблиця. 1. Співвідношення ключових понять цифрової трансформації публічного управління

Поняття	Рівень охоплення	Фокус	Приклад у контексті публічного управління
Цифровізація (digitalization)	Операційний	Переведення процесів у цифровий формат	Електронний документообіг, реєстри
Цифрова трансформація (digital transformation)	Інституційний	Зміна організаційної логіки та бізнес-процесів органу влади	Реінжиніринг адміністративних процедур
Цифрове врядування (digital governance)	Системний	Зміна принципів взаємодії держави, бізнесу і суспільства	Платформна модель надання послуг, відкриті дані

Джерело: узагальнено автором на основі [9, с. 103].

Ця градація не є суто академічною, вона має практичне значення для подальшого аналізу грантової підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ). Коли йдеться про адміністрування грантів, недостатньо оцифрувати заявку чи форму звітності (рівень digitalization); принципово важливо, чи змінюється сама логіка прийняття рішення про надання підтримки, тобто чи стає вона прозорішою, менш дискреційною, більш алгоритмізованою (рівень digital governance).

Порівняльний аналіз європейського досвіду дає підстави виокремити принаймні дві траєкторії цифрової трансформації публічного управління. Перша – еволюційна, характерна для країн зі стабільними інституціями (Естонія, Данія, Нідерланди), де цифровізація розгорталася поступово протягом двох-трьох десятиліть і спиралася на вже сформовану культуру довіри до державних інституцій. Друга траєкторія – форсована, або кризово-зумовлена, коли зовнішній шок змушує держави пришвидшувати цифрову трансформацію в

стислі терміни.

Саме до другої категорії варто віднести досвід країн ЄС у період пандемії COVID-19. Дослідження, опубліковане в *European Review* (Cambridge University Press), показує, що криза 2020–2021 років стала своєрідним каталізатором: органи публічного управління, які роками відкладали впровадження цифрових інструментів через інституційну інерцію, були змушені перейти на дистанційні формати взаємодії буквально за кілька тижнів. При цьому дослідники наголошують, що успішність такого форсованого переходу прямо залежала не стільки від наявності технологій, скільки від попереднього рівня цифрової зрілості адміністративного апарату [1, с. 201].

Для України ця паралель має особливе значення. Форсована цифровізація в умовах повномасштабної війни – це явище структурно схоже на європейський пандемічний досвід, хоча й з іншою природою шоку. В обох випадках держава змушена була компенсувати руйнування звичних каналів взаємодії, таких як: фізичні офіси, особистий прийом громадян, цифровими альтернативами, причому темпи впровадження випереджали темпи інституційної адаптації. О. Н. Євтушенко фіксує подібну диспропорцію і для українського кейсу: технологічна інфраструктура – реєстри, портали, електронні сервіси, розвивається швидше, ніж спроможність державного апарату повноцінно інтегрувати ці інструменти у процеси прийняття управлінських рішень [5, с. 966].

Це спостереження підводить до висновку, що цифровізація грантової підтримки МСБ не може розглядатися ізольовано від загального стану цифрової зрілості системи публічного управління в Україні. Наявність технічної платформи для подання заявок на грант є необхідною, але недостатньою умовою. Визначальним є те, наскільки сама архітектура прийняття рішень – розподіл повноважень між центральними й регіональними органами, механізми контролю за використанням коштів, процедури оскарження відмов – переосмислена відповідно до принципів цифрового врядування, а не просто «обгорнута» в цифровий інтерфейс.

Ключовим інституційним драйвером цифровізації публічного управління в Україні залишається Міністерство цифрової трансформації, створене у 2019 році як окремий орган виконавчої влади. Це рішення саме по собі симптоматичне, оскільки засвідчує визнання того, що цифровізація потребує не просто технічного підрозділу в структурі уряду, а повноцінного суб'єкта політики зі своїм мандатом і бюджетом. Портал і застосунок «Дія» стали найбільш візуальним, але далеко не єдиним проявом цієї трансформації: паралельно розбудовувалась мережа державних реєстрів, запроваджувалися електронні підписи, електронні петиції, системи електронних торгів (ProZorro). А.В. Крулевський у цьому контексті розрізняє видиму (front-end) і невидиму (back-end) частини цифровізації – перша орієнтована на громадянина й бізнес, а друга стосується внутрішньої інтегрованості державних баз даних [9, с. 104]. Саме друга складова, на жаль, розвивається нерівномірно: окремі реєстри й досі функціонують як інформаційно ізольовані системи, що безпосередньо позначається на швидкості адміністрування будь-яких державних програм підтримки, включно з грантовими.

Варто зауважити, що інституційна логіка публічного управління в Україні традиційно будувалася на принципі відомчої автономії, коли кожне міністерство чи агентство самостійно визначало формат роботи зі своїми даними. Цифровізація вимагає протилежного підходу — горизонтальної координації та стандартизації форматів обміну інформацією між відомствами. Це протиріччя є однією з ключових структурних перешкод на шляху повноцінної цифрової трансформації державного управління, оскільки технічна можливість інтеграції систем часто наштовхується на інституційний спротив і небажання відомств втрачати контроль над «своїми» даними [5, с. 972].

Фінансовий вимір цифровізації державного управління України за період 2019–2024 років демонструє нерівномірну, але загалом висхідну динаміку, значною мірою підтриману міжнародними донорами в умовах повномасштабної війни. Дослідження, присвячене саме цьому періоду, фіксує суттєве зростання обсягів фінансування цифрових ініціатив публічного сектору починаючи з 2022 року, парадоксальним чином війна не загальмувала, а прискорила цифрову трансформацію окремих сегментів державного управління, оскільки цифрові інструменти виявилися єдиним працездатним каналом надання послуг в умовах руйнування фізичної інфраструктури [4, с. 5–6]. Динаміку трансформаційних процесів подано (табл. 2).

Таблиця. 2. Динаміка фінансування цифрової трансформації державного управління України, 2019–2024 рр.

Період	Основні джерела фінансування	Домінуючий напрям
2019–2021 рр.	Державний бюджет, поодинокі гранти ЄС	Запуск «Дії», базові е-послуги
2022–2023 рр.	Міжнародна донорська допомога (ЄС, USAID, Світовий банк)	Відновлення й цифровізація критичних реєстрів
2023–2024 рр.	Комбіноване фінансування: бюджет + донори + приватний сектор	Інтероперабельність, кібербезпека даних

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Показово, що зміщення джерел фінансування, від переважно бюджетного до змішаного, з дедалі більшою часткою міжнародної допомоги, саме по собі є індикатором трансформації публічного управління: держава дедалі частіше виступає не одноосібним фінансистом цифровізації, а координатором мережі донорів і партнерів, що узгоджується з теоретичною моделлю digital governance, розглянутою вище. Водночас це породжує і ризик – залежність темпів цифрової трансформації публічного сектору від зовнішнього фінансування створює вразливість, яка може виявитися критичною в разі зміни пріоритетів міжнародних партнерів.

Для сфери грантової підтримки МСБ ця динаміка має пряме значення: адміністративна інфраструктура, що обслуговує розподіл коштів на цифровізацію державного управління загалом, є тим самим середовищем, у якому згодом мають функціонувати цифрові механізми грантового адміністрування бізнесу. Іншими словами, зрілість публічного управління у

сфері цифровізації визначає граничну швидкість, з якою можуть розвиватися більш вузькі, галузеві цифрові сервіси.

Традиційна модель державної підтримки МСБ в Україні, як і в більшості пострадянських країн, історично будувалася на паперово-документарному циклі: суб'єкт господарювання подає пакет документів до профільного органу (регіонального центру зайнятості, фонду підтримки підприємництва, галузевого міністерства), далі відбувається експертна оцінка, узгодження на кількох рівнях і, зрештою, ухвалення рішення. Ця модель мала очевидні структурні вади, не стільки технологічні, скільки управлінські. По-перше, високий рівень дискреційності на кожному етапі розгляду створював простір для суб'єктивних, а часом і корупційних рішень. По-друге, відсутність єдиної інформаційної системи унеможлиблювала об'єктивний моніторинг того, скільки підприємств одночасно подають заявки до різних програм і чи не дублюється підтримка. По-третє, і це, мабуть, найважливіше з погляду теорії публічного управління, сама процедура була непрозорою для заявника: він не міг відстежити статус розгляду, отримати чітке обґрунтування відмови чи оскаржити рішення в прозорий спосіб. Варто підкреслити, що грантове фінансування МСБ в українських умовах функціонує не як штатний інструмент економічної політики, а насамперед як антикризовий механізм [7, с. 268].

Із погляду класичних принципів публічного управління: підзвітності, прозорості, ефективності використання ресурсів, така модель суперечила базовим стандартам належного врядування (*good governance*), навіть якщо формально відповідала чинному законодавству. Проблема полягала не в нормативній базі як такій, а в інструментарії її реалізації.

Принципова відмінність цифрової моделі полягає в тому, що вона трансформує не лише канал подання заявки, а й саму логіку прийняття рішення про надання підтримки. У дослідженнях наголошується на двоїстій природі цього явища: цифровізація одночасно є інструментом адміністрування допомоги (спрощення подачі заявок, автоматизація перевірки відповідності критеріям) і самостійною сферою, яка потребує державної підтримки, адже перехід бізнесу на цифрові технології сам по собі є об'єктом грантових програм [7].

Ця двоїстість має неочевидний, але важливий наслідок для публічного управління, оскільки держава опиняється в ситуації, коли має одночасно цифровізувати власні адміністративні процедури і стимулювати цифровізацію об'єкта регулювання, самого бізнес-середовища. Розсинхронізація цих двох процесів, коли, наприклад, портал для подання грантової заявки цифровізований, а сам бізнес-процес заявника (бухгалтерія, звітність) залишається паперовим, істотно знижує ефект від впровадження цифрових інструментів адміністрування. На цю ж диспропорцію між темпами розвитку інформаційних систем управління на рівні підприємства та готовністю зовнішнього регуляторного середовища до їх повноцінної інтеграції вказує й О. В. Климчук, аналізуючи процеси розвитку інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами в Україні [6, с. 199]. Це підтверджує: проблема розсинхронізації має двосторонню природу, вона стосується не лише держави, а й самого бізнесу. Порівняння традиційної та цифрової моделей надано в (табл. 3).

Таблиця. 3. Порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделей державної підтримки МСБ

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Канал подання заявки	Паперовий, особиста присутність	Онлайн-портал, віддалений доступ
Рівень дискреційності рішення	Високий, залежить від експерта	Частково алгоритмізований, критеріальний
Прозорість статусу розгляду	Обмежена, за запитом	Відстеження в реальному часі
Можливість дублювання підтримки	Складно контролюється	Верифікується через реєстри
Швидкість ухвалення рішення	Тижні–місяці	Дні–тижні (за наявності інтеграції реєстрів)
Відповідність принципам good governance	Часткова	Вища за умови якісної реалізації

Джерело: узагальнено автором на основі [3], [8].

Показово, що перехід до цифрової моделі сам по собі не гарантує усунення структурних вад публічного управління, якщо архітектура прийняття рішень залишається дискреційною, цифровий інтерфейс лише пришвидшує проходження документів, не змінюючи логіки їх розгляду. Цифровізація грантового адміністрування набуває справжньої управлінської цінності лише тоді, коли супроводжується переосмисленням самих принципів прийняття рішень, а не обмежується технічною оболонкою.

Водночас емпіричні дані щодо міжнародної й вітчизняної підтримки малого підприємництва свідчать, що успішні кейси цифровізації грантових програм з'являються там, де вдалося поєднати технологічну платформу з чіткими, наперед визначеними критеріями оцінки заявок, вони демонструють суттєве скорочення часу розгляду та зростання довіри підприємців до державних програм підтримки [8, с. 51].

Дослідження European Review дає можливість поглянути на механізми цифрового адміністрування державної допомоги бізнесу під дещо іншим кутом, не як на заплановану реформу, а як на реакцію публічного управління на екзистенційний виклик. У період 2020–2021 років країни ЄС масово запроваджували програми екстреної підтримки бізнесу (гранти, субсидії на заробітну плату, відстрочення податків), і швидкість, з якою ці програми доводилося адмініструвати, унеможлилювала збереження традиційних паперових процедур. Дослідники фіксують показову закономірність: країни з попередньо розвиненою цифровою інфраструктурою публічного управління (наприклад, Данія, Естонія) змогли розгорнути нові програми підтримки протягом кількох тижнів, тоді як держави з нижчим рівнем цифрової зрілості адміністративного апарату були змушені паралельно й терміново вибудовувати цифрову інфраструктуру та адмініструвати кризову допомогу, що суттєво знижувало якість таргетування підтримки й підвищувало ризик помилкових виплат [1, с. 201].

Цей висновок має безпосереднє значення для української ситуації. Він підказує, що цифровізація грантового адміністрування не повинна розглядатися як точкове рішення, яке можна впровадити ізольовано в момент кризи. Радше йдеться про накопичувальний ефект, коли рівень цифрової зрілості публічного управління, сформований до настання шоку, визначає, наскільки ефективно система здатна реагувати на нього. Для України, яка проходить форсовану цифровізацію одночасно з війною, це означає, що інвестиції в базову цифрову інфраструктуру публічного управління, такі як реєстри, інтероперабельність, кібербезпека, є не менш важливими, ніж безпосередня цифровізація грантових процедур.

Аналіз міжнародних грантових програм, наприклад, COSME, Horizon Europe, SME Fund, показує кілька спільних управлінських принципів, покладених в основу їхньої цифрової архітектури. По-перше, це принцип «єдиної точки входу» (single entry point): незалежно від кількості грантових інструментів, заявник взаємодіє з однією цифровою платформою, яка вже на етапі подання документів маршрутизує заявку до відповідної програми. По-друге, це стандартизовані, наперед оприлюднені критерії оцінювання, що істотно знижують дискреційність рішення. По-третє — інтеграція моніторингу використання коштів у саму цифрову платформу, а не винесення цієї функції в окремий, часто відкладений у часі процес звітності. Саме поєднання цих трьох елементів, а не сам факт наявності онлайн-порталу, визначає ефективність грантових програм із погляду підприємців-отримувачів [8, с. 52]. Порівняння досвіду ЄС та України наведено (табл. 4).

Таблиця. 4. Порівняльна архітектура цифрового адміністрування грантів: ЄС та Україна

Елемент архітектури	COSME / Horizon Europe / SME Fund	Поточний стан в Україні
Єдина точка входу	Так, централізована платформа (напр. Funding & Tenders Portal)	Частково, фрагментовано за програмами
Стандартизовані критерії оцінювання	Оприлюднені наперед, уніфіковані	Наявні, але варіюються між програмами
Інтеграція моніторингу коштів	Вбудована в платформу	Здебільшого окремий процес звітності
Транскордонна інтероперабельність даних	Висока (спільні реєстри ЄС)	Обмежена

Джерело: узагальнено автором на основі [1], [2], [8].

Пряма участь міжнародних донорів у співфінансуванні й почасти в адмініструванні грантових програм для українського МСБ є специфічною рисою поточного етапу, зумовленою воєнними обставинами, і водночас потенційним ризиком: за відсутності власної інституційної спроможності публічного управління повноцінно перейняти цю функцію, залежність від донорської інфраструктури може консервуватися довше, ніж це доцільно для довгострокової

стійкості системи.

Звіт ОЕСР, присвячений посиленню стійкості України через цифрову бізнес-трансформацію, пропонує дещо ширшу рамку, ніж суто технічну: автори наголошують, що цифровізація бізнес-середовища й державних сервісів підтримки бізнесу має розглядатися як складова загальної економічної стійкості (resilience) країни в умовах війни, а не як окремий напрям реформи цифрового врядування. Зокрема, серед ключових бар'єрів ОЕСР виокремлює нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури між регіонами України, недостатній рівень цифрових компетенцій серед представників МСБ (особливо в мікропідприємствах) і фрагментованість державних цифрових сервісів підтримки бізнесу між різними відомствами [2].

Це спостереження суттєво доповнює інформацію щодо відомчої автономії як структурної перешкоди цифровізації публічного управління: якщо там ідеться про інституційний вимір проблеми, то рекомендації ОЕСР додають регіональний і компетентнісний вимір. Іншими словами, навіть за умови вдалого розв'язання проблеми міжвідомчої інтеграції на центральному рівні, ефективність цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ залишатиметься обмеженою, доки зберігається нерівність цифрового доступу між областями та між підприємствами різного масштабу.

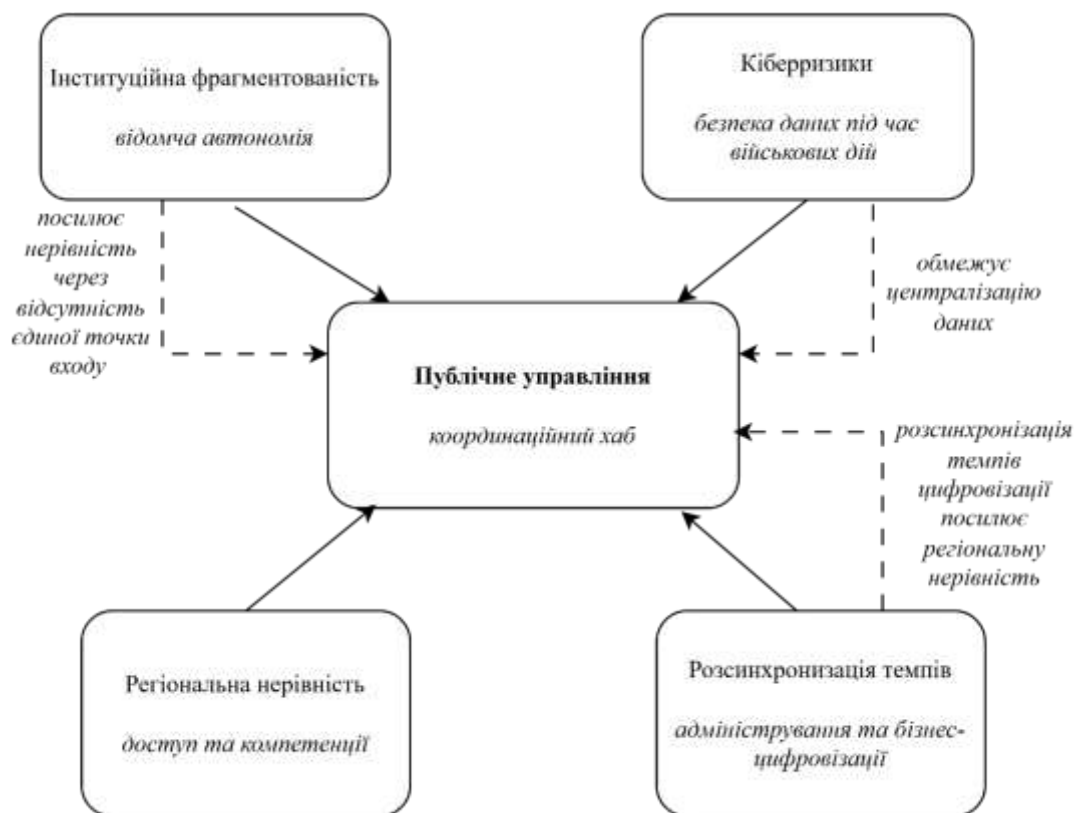
Основна структурна вада – це фрагментованість публічного управління за відомчою ознакою. Вона проявлялася як бар'єр для інтеперабельності державних реєстрів. За оцінкою ОЕСР вона проявляється як розпорошеність цифрових сервісів підтримки бізнесу між різними органами влади [2]. Стосовно грантового адміністрування МСБ це означає конкретну практичну проблему: підприємець, який претендує на кілька видів державної допомоги одночасно (наприклад, грант на цифровізацію бізнес-процесів і компенсацію відсотків за кредитом), змушений взаємодіяти з різними цифровими платформами, кожна з яких має власну систему автентифікації, власний формат подання документів і власну логіку розгляду заявки. Єдиної точки входу, того самого принципу, що визначає ефективність європейських грантових програм, в українській практиці досі не вибудовано на системному рівні.

Специфічний, суто український вимір проблеми – це безпека даних в умовах збройної агресії. Централізація реєстрів, необхідна для ефективного цифрового адміністрування грантів (верифікація даних заявника, перевірка на дублювання підтримки), одночасно підвищує вразливість системи до кібератак і фізичного знищення інфраструктури. Це протиріччя не має простого розв'язання, оскільки розподілена архітектура даних знижує ризики безпеки, але водночас ускладнює саме те міжвідомче узгодження, якого бракує публічному управлінню України [5, с. 976]. Певною мірою це компроміс, який доведеться утримувати в динамічній рівновазі, а не розв'язувати одноразовим технічним рішенням.

Також варто звернути увагу на такий бар'єр, як нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури між регіонами та обмежені цифрові компетенції серед мікро- і малих підприємств [2]. Він має пряме значення для справедливості грантового розподілу. Якщо цифрова платформа стає єдиним каналом подання

заявки, а частина потенційних отримувачів підтримки, особливо в постраждалих від бойових дій регіонах чи серед підприємців похилого віку, не має достатніх цифрових навичок або стабільного доступу до інтернету, цифровізація парадоксальним чином відтворює нову форму нерівності замість того, щоб її долати. Це суперечить самій ідеї good governance, коли формальна прозорість процедури не гарантує рівного доступу до неї.

Останній, менш очевидний виклик з того, що держава одночасно цифровізує власні процедури і намагається стимулювати цифровізацію бізнес-середовища як такого [3]. Коли ці два процеси розвиваються різними темпами, ефект від цифровізації грантового адміністрування частково нівелюється тим, що значна частина потенційних заявників технічно не готова повноцінно взаємодіяти з цифровою платформою.



Джерело: сформовано автором на основі [2], [3]

Рис. 1. Взаємозв'язок ключових викликів цифровізації грантового адміністрування МСБ

Систематизація викликів у такий спосіб, це не просто перелік, а мережа взаємозалежних проблем, вона показує, що точкові технічні рішення (наприклад, окремий цифровий портал для однієї грантової програми) не здатні розв'язати жодного з цих викликів повністю, оскільки кожен з них укорінений у ширшій логіці функціонування публічного управління.

Найочевидніший напрям – це запровадження принципу єдиної точки входу (single entry point) для грантової підтримки МСБ, за аналогією з архітектурою

європейських програм COSME та Horizon Europe. Важливо, однак, уникнути рішення, за якого пропонується звести цю пропозицію до суто технічного рішення «зробити один портал замість кількох». Дослідження міжнародної підтримки малого підприємництва прямо вказує, що ефективність єдиного вікна визначається не інтерфейсом, а тим, наскільки за ним стоїть уніфікована інституційна процедура ухвалення рішень [8, с. 56]. Інакше кажучи, єдине цифрове вікно для грантів МСБ в Україні має розв'язувати насамперед управлінську задачу усунення відомчої фрагментованості, і лише потім технічну задачу уніфікації інтерфейсу.

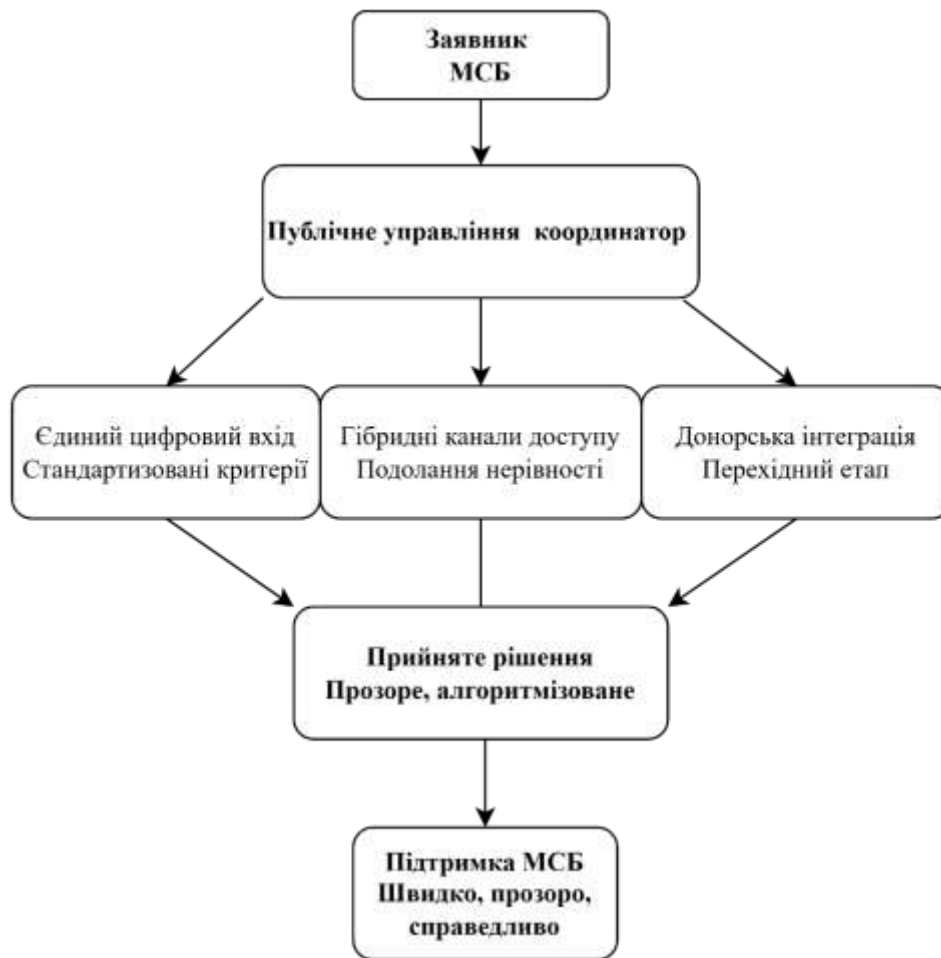
Практично це означає створення міжвідомчого координаційного органу, або наділення відповідними повноваженнями вже наявної структури, наприклад, у складі Мінцифри чи Фонду розвитку підприємництва, який матиме мандат на встановлення єдиних стандартів обміну даними між усіма програмами грантової підтримки, незалежно від того, яке відомство є розпорядником коштів.

Зважаючи на істотну роль міжнародного донорського фінансування в цифровізації публічного управління України [4], пропозиції щодо грантового адміністрування МСБ доцільно розглядати не ізольовано, а в логіці поступової інтеграції з донорськими платформами, зокрема тими, що вже застосовуються у програмах ЄС (COSME, SME Fund). Це не означає механічного копіювання чужої архітектури: радше йдеться про сумісність стандартів даних, яка дозволила б у перспективі українським підприємцям подавати заявки на кілька джерел підтримки, національні й міжнародні, через технічно сумісні канали.

Водночас варто врахувати, що надмірна й довгострокова залежність від донорської інфраструктури адміністрування є ризиком для інституційної самостійності публічного управління. Тому інтеграція з міжнародними платформами має розглядатися як перехідний, а не постійний стан, мати чіткий горизонт поступової передачі функцій національним інституціям у міру зростання їхньої цифрової спроможності.

Виклик регіональної нерівності доступу, зафіксований ОЕСР [2], навряд чи можна усунути суто цифровими засобами, оскільки тут технологічне рішення повинне доповнюватися організаційним. Практичний варіант – це збереження гібридних каналів подання заявок, наприклад цифровий і асистований, через центри надання адміністративних послуг для регіонів і категорій підприємців із обмеженим рівнем цифрових компетенцій, без відмови від стандартизованих цифрових критеріїв оцінювання. Це дозволяє утримати прозорість і алгоритмізованість рішення при збереженні доступності для менш цифровізованих категорій заявників.

Узагальнюючи запропоновані напрями, можна сформулювати концептуальну модель цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ, у якій публічне управління виконує роль не розпорядника окремих програм, а координатора трирівневої системи представленої на рис. 2.



Джерело: сформовано автором на основі [2], [4].

Рис. 2. Концептуальна модель цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ

Узагальнена на рис. 2 модель демонструє, що цифровізація грантового адміністрування МСБ набуває управлінської, а не суто технічної цінності лише тоді, коли публічне управління виступає не пасивним оператором окремих програм, а активним координатором цілісної системи, з уніфікованими критеріями прийняття рішень, диференційованими каналами доступу та контрольованою, тимчасовою інтеграцією зовнішнього донорського ресурсу. Саме поєднання цих трьох рівнів, а не будь-який із них окремо, здатне перетворити цифровізацію з набору розрізнених технічних рішень на дієвий інструмент реформи публічного управління в цілому.

Висновки. Дослідження підтвердило, що цифровізація грантового адміністрування МСБ в Україні не є самостійним технічним процесом, вона похідна від загального рівня зрілості публічного управління. Технологічна інфраструктура держави розвивається швидше, ніж інституційна спроможність відомств до горизонтальної координації, а перехід на цифровий канал подання заявок сам по собі не усуває дискреційності рішень, якщо не супроводжується переосмисленням логіки їх ухвалення.

Виявлені виклики: інституційна фрагментованість, кіберризик, регіональна нерівність доступу та розсинхронізація темпів цифровізації держави й бізнесу, які утворюють не окремі проблеми, а взаємопідсилювальну систему, що унеможлиблює її розв'язання точковими технічними рішеннями.

Запропонована концептуальна модель, побудована на принципах єдиного цифрового вікна, гібридних каналів доступу та контрольованої інтеграції з міжнародними донорськими платформами, окреслює шлях до системної, а не фрагментарної цифровізації грантового адміністрування. Її практична реалізація потребує передусім не технологічної, а управлінської реформи – зміни ролі держави з розпорядника окремих програм на координатора цілісної архітектури підтримки малого й середнього бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних критеріїв оцінювання ефективності цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ, а також у порівняльному аналізі української моделі з практиками країн Європейського Союзу щодо інтеграції національних і донорських цифрових платформ.

Список використаних джерел:

1. Savchenko N., Fedirko O., Muravytska H., Fedirko N., Nemyrovska O. Digital Transformations of Public Administration in the Context of the COVID-19 Pandemic: EU Countries Case Study. *European Review*, 2024. Vol. 32. No. 2. S. 192–211. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1062798724000024>. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/european-review/article/abs/digital-transformations-of-public-administration-in-the-context-of-the-covid19-pandemic-eu-countries-case-study/C80C69BF34583E888D67981E88CEAD44> (дата звернення: 05.05.2026).
2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/full-report/component-7.html (дата звернення: 05.05.2026).
3. Андрухович Д. Р., Лазебник Л. Л. Цифровізація як інструмент та сфера державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні. *Економічний простір*, 2024. № 190. С. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-47>. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1496/1440/> (дата звернення: 05.07.2026).
4. Бурик З. М., Івасютин І. М., Косоногов Д. Д. Діджиталізація в системі публічного управління. *Публічне управління і політика*, 2025. № 2(6). С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04>. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/107> (дата звернення: 05.06.2026).
5. Євтушенко О. Н. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*, 2023. № 22. С. 964–983. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03> (дата звернення: 05.06.2026).
6. Климчук О. В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжн. наук.-практ. онлайн-конф.* Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.
7. Климчук О. В., Савишен Я. О. Грантове фінансування як інструмент реалізації антикризової державної політики підтримки малого підприємництва. *Наукові перспективи*, 2025. № 5(59). С. 263–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-263-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278) (дата звернення: 05.05.2026).

8. Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Міжнародна та вітчизняна підтримка малого підприємництва України: статистичний аналіз та оцінка потенціалу. *Економічний аналіз*, 2025. Том 35. № 1. С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.049>. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6274/6565657561> (дата звернення: 05.05.2026).

9. Крулевський А.В. Тенденції та перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6(318–319). С. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106> (дата звернення: 15.06.2026).

References:

1. Savchenko, N., Fedirko, O., Muravytska, H., Fedirko, N., & Nemyrovska, O. (2024). Digital transformations of public administration in the context of the COVID-19 pandemic: EU countries case study. *European Review*. 32(2). Ss. 192–211. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1062798724000024> [in English].

2. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> [in English].

3. Andrukhovych, D.R., & Lazebnyk, L.L. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument ta sfera derzhavnoi dopomohy subiektam hospodariuvannia v Ukraini [Digitalization as a tool and sphere of state aid to business entities in Ukraine]. *Ekonomichnyi Prostir*. (190), Ss. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-47> [in Ukrainian].

4. Buryk, Z. M., Ivasiutyn, I. M., & Kosonohov, D. D. (2025). Dydzhytalizatsiia v systemi publichnoho upravlinnia [Digitalization in the system of public administration]. *Publichne Upravlinnia i Polityka*. 2(6). Ss. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04> [in Ukrainian].

5. Yevtushenko, O. (2023). Digitalization of public administration and its peculiarities and prospects in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. (22). Ss. 964–983. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03> [in Ukrainian].

6. Klymchuk, O.V. (2021). Suchasni protsesy rozvytku v Ukraini informatsiinykh system i tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy [Modern processes of development of information systems and technologies in enterprise management in Ukraine]. In *Aktualni problemy, priorytetni napriamky ta stratehii rozvytku Ukrainy: Tezy dopovidei I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii* (Ss. 199–201). ITTA [in Ukrainian].

7. Klymchuk, O.V. & Savyshen, Ya.O. (2025). Hrantove finansuvannia yak instrument realizatsii antykrizovoi derzhavnoi polityky pidtrymky maloho pidpriemnytstva [Grant financing as a tool for implementing anti-crisis state policy to support small business]. *Naukovi Perspektyvy*. 5(59). Ss. 263–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-263-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278) [in Ukrainian].

8. Krasovska, Yu.V., & Podlevska, O.M. (2025). Mizhnarodna ta vitchyzniana pidtrymka maloho pidpriemnytstva Ukrainy: statystychnyi analiz ta otsinka potentsialu [International and domestic support of small business in Ukraine: statistical analysis and assessment of potential]. *Ekonomichnyi Analiz*. 35(1). Ss. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.049> [in Ukrainian].

9. Krulevskyi, A. (2024). Tendentsiyy ta perspektyvy tsyfrovizatsiyyi publichnoho upravlinnya v Ukrayini [Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. 5–6(318–319). Ss. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106> [in Ukrainian].