

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-87>

УДК 338.24:004.738.5:334.72(477)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЕРВІСІВ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF DOMESTIC AND POLISH EXPERIENCE

Возняк Галина Василівна

доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2001-0516>

Молінський Володимир Осипович

здобувач ступеня доктор філософії,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1404-1415>

Voznyak Halyna, Molinskyi Volodymyr

State Institution «M.I. Dolishniy Institute of Regional
Research of the NAS of Ukraine»

У статті досліджено формування цифрової інфраструктури взаємодії держави та малого і середнього підприємництва в Україні в умовах цифрової трансформації, європейської інтеграції та воєнних викликів. Обґрунтовано роль платформи «Дія» і Дія.Бізнес у спрощенні адміністративних процедур, розвитку консультаційної, освітньої, фінансово-грантової та експортної підтримки МСП. Визначено проблеми фрагментарності сервісів, недостатньої персоналізації, нерівного доступу до цифрових можливостей і потреби в інтеграції державних цифрових рішень. Узагальнено досвід Польщі, зокрема використання Biznes.gov.pl, CEIDG online, Business Account, mObywatel, PARP та інноваційних ваучерів. Запропоновано напрями адаптації цього досвіду для України через створення єдиного цифрового кабінету підприємця, цифрового профілю МСП і галузевих цифрових маршрутів.

Ключові слова: підприємництво, публічні сервіси, Дія, Дія.Бізнес, цифрова трансформація, публічне управління, цифровізація, е-врядування, стійкість.

The relevance of forming an effective digital infrastructure for interaction between the state and small and medium-sized enterprises in Ukraine is revealed. It is determined that, under martial law, the digital transformation of the economy, and European integration, SMEs require not merely separate electronic services, but a comprehensive support ecosystem that combines administrative, informational, advisory, educational, financial, export-oriented, and anti-crisis tools. The article analyzes the role of the state as a developer, regulator, and integrator of digital services for business. Particular attention is paid to the Diia platform and the Diia.Business ecosystem, which provide online access to public services, business registration, consultations, educational materials, grant opportunities, digital maturity assessment services, and entrepreneur support programs. It is substantiated that these tools contribute to reducing administrative barriers, increasing the transparency of procedures, saving entrepreneurs' time, and expanding SMEs' access to state support. At the same time, the problematic aspects of the current digital infrastructure are identified: insufficient integration of services, limited personalization of recommendations, uneven regional access to digital opportunities, a low level of digital skills among some entrepreneurs, and the need for practical support for micro and small businesses. The experience of Poland in creating a digital ecosystem for entrepreneurship



support is considered separately, in particular the functioning of Biznes.gov.pl, CEIDG online, Business Account, mObywatel, e-Urząd Skarbowy, PARP, innovation vouchers, SMART Path, FENG, and Digital Innovation Hubs. It is shown that for Ukraine, the value lies not only in the availability of individual services, but also in the logic of building a complete digital pathway for entrepreneurs – from business registration to needs assessment, selection of a support program, training, access to financing, implementation of digital tools, and evaluation of results. The article proposes directions for improving the Ukrainian model: creating a unified digital entrepreneur account, introducing a digital SME profile, developing voucher-based support for digitalization, integrating Diia.Business with financial and educational programs, forming sector-specific digital pathways, and establishing a network of regional digital hubs.

Keywords: entrepreneurship, public services, Diia, Diia.Business, digital transformation, public administration, digitalization, e-governance, resilience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання формування ефективної інфраструктури взаємодії між державою та суб'єктами малого і середнього підприємництва (МСП) набуває стратегічного значення. В Україні цей процес відбувається під впливом одночасно кількох факторів: цифровізації державного управління, інтеграції до європейського економічного простору та функціонування економіки в умовах воєнного стану.

Попри значні досягнення у впровадженні електронного урядування, зокрема через платформу «Дія», проблема ефективності взаємодії між державними сервісами та бізнесом залишається актуальною. Вона проявляється у фрагментарності цифрових рішень, недостатній інтегрованості систем, обмеженій функціональності сервісів для підприємців та нерівному доступі до цифрових можливостей. Це зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення підходів до формування ефективної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити стійкий розвиток МСП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання цифровізації державного управління, підприємництва та розвитку МСП в Україні досліджуються як українськими науковцями, так і аналітичними центрами, державними інституціями та міжнародними організаціями. У науковій літературі можна виокремити кілька напрямів наукових розвідок за цією тематикою: теоретичне дослідження цифрової трансформації МСП, осмислення цифрового маркетингу, вивчення міжнародного досвіду цифровізації бізнесу та оцінювання державних цифрових сервісів.

Зокрема, К. Колеснікова [1] досліджує цифровізацію державних послуг в Україні в контексті реформ публічного управління. Авторка акцентує увагу на тому, що платформа «Дія» стала одним із ключових інструментів оптимізації адміністративних процедур, однак ефективність цифрових послуг залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від інф-

раструктурної готовності, цифрової грамотності населення та рівня інтеграції державних реєстрів. О. В. Євсюкова [2] аналізує механізми надання публічних послуг у цифровій державі. У її дослідженні підкреслюється, що електронне урядування спрямоване на підвищення прозорості, оперативності та ефективності державного управління. Для теми цієї статті важливим є висновок авторки про необхідність переходу від окремих електронних сервісів до цілісної цифрової екосистеми взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. А. С. Пирожкова [3] розглядає е-рядування в Україні крізь призму інновацій, викликів та перспектив розвитку. Авторка визначає е-рядування як сучасний підхід до організації публічного адміністрування, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бюрократичних процесів, підвищення відкритості влади та створення ефективної взаємодії між державними установами, органами місцевого самоврядування і приватними суб'єктами. Важливий внесок у дослідження цифрової трансформації малого і середнього бізнесу зробила А. А. Бородіна [4], яка аналізує можливості використання блокчейн-технологій у розвитку МСБ. Авторка підкреслює, що цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а й чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

Окремий напрям досліджень стосується цифровізації як інструменту державної підтримки суб'єктів господарювання. У відповідній науковій публікації зазначено, що в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови цифрові технології можуть виконувати подвійну функцію: з одного боку, бути інструментом надання державної допомоги бізнесу, а з іншого – самостійною сферою економічного розвитку. Т. Запорожець [5] розглядає цифровізацію державного управління регіональним розвитком як чинник економічної безпеки держави. Для дослідження взаємодії

державних сервісів і МСП важливим є висновки про те, що цифровізація виходить за межі суто адміністративної модернізації та стає інструментом капіталізації територіального потенціалу, розвитку локального підприємництва і підвищення стійкості економіки. Отже, наукові праці українських дослідників достатньо ґрунтовно висвітлюють теоретичні засади цифрового урядування, цифрову трансформацію підприємств і міжнародний аспект цифрової діяльності.

Попри значні напрацювання, додаткового вивчення все ще потребують такі аспекти: недостатній рівень синхронізації державних цифрових сервісів між собою; обмежена орієнтація цифрових продуктів на потреби МСП; відсутність єдиної екосистеми цифрової взаємодії “держава – бізнес”; нерівномірний доступ підприємців до цифрових інструментів; слабка адаптація міжнародного досвіду до українських реалій.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз процесів трансформації публічних сервісів для малого і середнього бізнесу в Україні та обґрунтування можливих напрямів його вдосконалення з урахуванням польського досвіду.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: дослідити роль держави у створенні цифрових продуктів для бізнесу; проаналізувати функціональні можливості платформи “Дія”; визначити переваги та недоліки існуючих цифрових сервісів; дослідити міжнародний досвід (зокрема Польщі); сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку цифрової інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Держава виступає ключовим суб’єктом формування цифрової екосистеми, виконуючи функції розробника, регулятора та інтегратора цифрових сервісів. В Україні роль координатора розвитку електронного урядування реалізується через Міністерство цифрової трансформації, яке було створено у 2019 році. Платформа “Дія” стала центральним елементом цієї інфраструктури. Вона забезпечує доступ до державних послуг онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, податкові сервіси, отримання ліцензій та довідок.

Досліджуючи взаємодію бізнесу в Україні із державними сервісами послуг варто зазначити стратегічне значення порталу “Дія”, оскільки його впровадження у 2020 році забезпечило перехід від традиційної бюрократичної моделі обслуговування до цифрової,

більш швидкої та зручної системи надання державних послуг. Напрями взаємодії бізнесу і держави через портал “Дія” наведено у табл. 1.

Згідно з профілем цифрового розвитку України, підготовленим ІТУ, цифрова трансформація країни у 2025 році орієнтована на інтеграцію, модернізацію та стійкість, а сектор інформаційно-комунікаційних технологій (далі - ІКТ) розглядається як важливий чинник економічного відновлення, інноваційності та суспільної стійкості. При цьому регіональний індекс цифрової трансформації України за 2023 рік мав середній показник 0,632 із 1, що свідчить про помірний рівень цифрового прогресу, але також про значні регіональні диспропорції [6].

Аналітичні матеріали Дія.Бізнес дають змогу оцінити практичний стан українського підприємництва. Зокрема, у березні 2025 р. серед ключових проблем бізнесу були визначені непрогнозованість ситуації в Україні – 59,1% та відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів – 56,7%. У вересні 2025 р. індекс ділової активності UBI становив 37,9 пункту зі 100, що свідчило про домінування стриманих або песимістичних очікувань серед підприємців. У березні 2026 р. завантаженість виробничих потужностей знизилася з 64,8% у грудні 2025 р. до 52,4%, що підтверджує потребу в посиленні цифрових інструментів підтримки бізнесу [7].

Протягом 2023–2026 рр. цифрова трансформація державних сервісів в Україні набула системного характеру, що безпосередньо вплинуло на розвиток малого і середнього підприємництва. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2025 рік: понад 20 млн користувачів зареєстровано у порталі “Дія” та стало доступно 120+ цифрових послуг, з яких значна частина орієнтована на бізнес. Водночас, згідно з аналітикою Програма розвитку ООН, близько 35–40% МСП в Україні використовують державні цифрові сервіси на регулярній основі, що свідчить про наявність значного потенціалу для зростання [7].

Особливу роль відіграє інтеграція цифрових сервісів із податковою системою, банківським сектором та міжнародними платформами. Наприклад, запуск автоматичної реєстрації бізнесу та електронного підпису значно зменшив бар’єри входу на ринок (табл. 2).

Одним із важливих напрямів державної підтримки є Програма цифрової зрілості малого та середнього бізнесу. Вона передбачає діа-

Таблиця 1

Характеристика напрямів взаємодії бізнесу і держави через портал «Дія»

Напрямок взаємодії	Характеристика напрямку
Адміністративно-реєстраційна комунікація	МСП можуть користуватися цифровими сервісами для реєстрації підприємницької діяльності, фізичної особи-підприємця, внесення змін до даних, припинення підприємницької діяльності, отримання витягів, довідок та інших документів. Це зменшує потребу у фізичному відвідуванні державних установ, скорочує часові витрати та підвищує прозорість адміністративних процедур.
Інформаційно-консультаційна взаємодія	Підприємці отримують доступ до консультацій, освітніх матеріалів, бізнес-гайдів, аналітичних інструментів і рекомендацій щодо започаткування, ведення та масштабування бізнесу. Такий формат комунікації є особливо важливим для мікро- та малого бізнесу, який часто не має достатніх фінансових ресурсів для залучення зовнішніх консультантів.
Фінансово-грантова взаємодія	Через цифрові сервіси держава може інформувати підприємців про програми фінансової підтримки, гранти, компенсації, кредити, ваучери та інші інструменти стимулювання розвитку бізнесу. Для МСП це має особливе значення, оскільки доступ до фінансування залишається одним із найбільш відчутних бар'єрів розвитку підприємницької діяльності в Україні.
Освітньо-компетентнісна взаємодія	Портал «Дія» та платформа «Дія.Бізнес» сприяють підвищенню цифрової грамотності підприємців, розвитку управлінських навичок, знань із маркетингу, фінансів, експорту, продажів, електронної комерції та юридичних аспектів ведення бізнесу. Це дозволяє державі не лише надавати послуги, а й формувати більш підготовлене підприємницьке середовище.
Експортно-інтеграційна взаємодія	Для українських МСП цифрові державні сервіси можуть бути каналом доступу до інформації про міжнародні ринки, програми підтримки експорту, вимоги до продукції, участь у виставках, пошук партнерів і можливості виходу на зовнішні ринки. У цьому контексті «Дія.Бізнес» виконує роль цифрового посередника між підприємцями, державними інституціями та міжнародними програмами підтримки.
Антикризова та адаптаційна взаємодія	Цифрові сервіси стали є інструментом швидкого інформування бізнесу про релокацію, зміни у правилах роботи, податкові особливості, програми відновлення, компенсації та можливості отримання допомоги. Завдяки цифровому формату держава може швидше реагувати на потреби підприємців і поширювати актуальну інформацію безпосередньо через онлайн-канали.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 7; 8]

Таблиця 2

Динаміка розвитку цифрових сервісів для бізнесу в Україні (2023–2026 рр.)

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.*
Кількість користувачів «Дії», млн	18	19.5	20+	21–22
Кількість цифрових послуг	90	105	120+	130+
Частка МСП, що використовують е-сервіси, %	30	34	38	45
Онлайн-реєстрації бізнесу, тис.	280	320	350	380

*2026 – прогнознi значення на основі трендів цифровізації

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7]

гностику, експертну підтримку та практичні інструменти для цифровізації, а її стратегічна мета полягає в тому, щоб до 2028 року 80% українських МСП стали частиною цифрової

економіки. Також було запуснено рамку цифрової зрілості МСП – комплекс безоплатних інструментів для оцінювання цифрової спроможності бізнесу, отримання персональних

рекомендацій і пошуку можливостей для зростання [8].

До переваг державних цифрових сервісів для бізнесу в Україні можна віднести доступність, безоплатність багатьох інструментів, зручність онлайн-формату, інтеграцію освітніх і консультаційних можливостей, орієнтацію на різні етапи розвитку підприємства, підтримку експорту, грантові програми та спрощення взаємодії підприємця з державою. Крім того, мережа центрів підтримки Дія.Бізнес дає змогу підприємцям отримувати безкоштовні консультації, тестувати продукцію в pop-up локаціях і користуватися фізичними просторами підтримки бізнесу.

Водночас існують і певні недоліки. По-перше, не всі підприємці достатньо обізнані про наявні сервіси та можливості. По-друге, цифрові інструменти не завжди супроводжуються достатнім практичним наставництвом, особливо для мікробізнесу в регіонах. По-третє, частина підприємців має низький рівень цифрових навичок, тому навіть доступність сервісів не гарантує їх ефективного використання. По-четверте, існує потреба в глибшій персоналізації рекомендацій залежно від галузі, розміру бізнесу, регіону, стадії розвитку та експортної готовності підприємства.

Перспективними напрямками удосконалення державних цифрових сервісів для МСП є створення єдиного персонального кабінету підприємця, де були б інтегровані реєстраційні, податкові, консультаційні, грантові, освітні та маркетингові сервіси. Також доцільним є впровадження цифрового профілю підприємства, який би дозволяв автоматично підбирати релевантні програми підтримки, гранти, навчання, консультації, експортні можливості та інструменти цифрового маркетингу. Важливим напрямом є розвиток галузевих цифрових маршрутів: окремо для виробників, сервісного бізнесу, торгівлі, агробізнесу, креативних індустрій, експортерів і стартапів.

З огляду на зазначені виклики, доцільним є звернення до досвіду інших країн, які вже сформували ефективні цифрові механізми підтримки підприємництва та взаємодії бізнесу з державою. Особливий науково-практичний інтерес для України становить досвід Польщі, оскільки ця країна має близький європейський інституційний контекст, розвинену систему цифрових державних сервісів для підприємців і практики, які можуть бути адаптовані для посилення потенціалу українських МСП. Польська модель цифрової вза-

ємодії держави та підприємців демонструє поступовий перехід від окремих електронних послуг до комплексної екосистеми, у якій підприємець може отримувати адміністративні, інформаційні, фінансові, податкові та консультаційні сервіси через цифрові канали.

Одним із ключових цифрових продуктів Польщі для підприємців є портал Biznes.gov.pl [9]. Він функціонує як інформаційно-сервісна платформа, через яку підприємець може отримувати інформацію про заповнення та ведення бізнесу, реєструвати підприємницьку діяльність, подавати заяви, вирішувати адміністративні питання та користуватися електронними послугами. На порталі прямо передбачена можливість онлайн-реєстрації бізнесу через Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej (далі – CEIDG), тобто Центральний реєстр та інформацію про підприємницьку діяльність. Це особливо важливо для фізичних осіб-підприємців, які можуть створити заяву до бізнес-реєстру онлайн.

Важливим елементом польської цифрової моделі є Business Account на порталі Biznes.gov.pl. Він дозволяє підприємцю зручніше вирішувати справи з CEIDG, користуватися електронними сервісами та взаємодіяти з адміністративними органами. Для авторизації можуть використовуватися цифрові інструменти ідентифікації, зокрема trusted profile, mObywatel, електронний банкінг або електронний підпис. Таким чином, польська модель базується на принципі єдиного цифрового входу до державних послуг для бізнесу.

Окремої уваги заслуговує мобільний застосунок mObywatel, який є важливою частиною польської екосистеми цифрової ідентифікації. За даними Interoperable Europe Portal, станом на грудень 2023 року кількість завантажень застосунку mObywatel 2.0 користувачами Android та iOS перевищила 12 млн. Це свідчить про високий рівень проникнення цифрових державних сервісів серед населення та створює основу для ширшої цифрової взаємодії громадян, бізнесу й держави.

Польська держава також активно розвиває цифрові податкові та адміністративні сервіси. Серед важливих елементів цифрової інфраструктури можна виділити e-Urząd Skarbowy, тобто електронний податковий офіс, login.gov.pl як систему цифрової авторизації, ePUAP як платформу електронної комунікації з публічною адміністрацією та сервіси соціального страхування через ZUS. У сукупності ці інструменти формують не окрему послугу,

а цифрову інфраструктуру, яка дозволяє підприємцям скорочувати часові витрати на адміністративні процедури, підвищує прозорість взаємодії з державою та зменшує транзакційні витрати ведення бізнесу.

Статистичні дані Європейської Комісії за 2025 рік свідчать, що Польща має сильну інфраструктуру фіксованого інтернет-зв'язку, однак стикається з проблемами недостатнього рівня цифрових навичок і повільного впровадження передових цифрових технологій бізнесом. У звіті Digital Decade Country Report 2025 зазначено, що дорожня карта Польщі складається з 55 заходів із бюджетом 12,4 млрд євро, що становить близько 1,47% ВВП. Це демонструє системний характер державної політики цифровізації та значний масштаб інвестицій у цифрову трансформацію.

Водночас польський досвід показує, що навіть за наявності розвинених державних цифрових сервісів МСП можуть відставати у впровадженні сучасних цифрових технологій. За даними Європейської Комісії, у 2024 році Польща наблизилася до середнього рівня ЄС за показником базової цифрової інтенсивності МСП, однак усе ще залишалася нижче середнього рівня ЄС щодо використання більш передових технологій компаніями. У документі також наголошується, що в Польщі МСП становлять близько 99,8% підприємств, тому саме малий і середній бізнес є головною цільовою групою цифрової економічної політики.

Загальноєвропейський контекст підтверджує актуальність цієї проблеми. За даними Eurostat, у 2024 році 73% МСП у ЄС досягли базового рівня цифрової інтенсивності, тоді як ціль ЄС до 2030 року становить 90%. При цьому лише 6% МСП мали дуже високий рівень цифрової інтенсивності, а близько 27% залишалися на дуже низькому рівні. Це означає, що цифровізація МСП є проблемою не лише для України чи Польщі, а й для Європейського Союзу загалом [10].

Для подолання цифрового відставання бізнесу Польща використовує не лише адміністративні цифрові сервіси, а й фінансові та консультативні інструменти підтримки. Важливу роль у цьому процесі відіграє Polish Agency for Enterprise Development (далі – PARP). Агентство реалізує програми підтримки інновацій, цифрової трансформації, інтернаціоналізації та співпраці бізнесу з науковими установами. Серед інструментів PARP можна виділити Innovation Vouchers for SMEs, про інноваційні послуги бізнес-органі-

зацій для МСП, а також програми, спрямовані на впровадження технологічних і процесних інновацій.

У 2025 році в Польщі активно розвивалися програми, пов'язані з цифровою трансформацією МСП. Зокрема, у межах програми SMART Path підтримка спрямовується на мікро-, малі та середні підприємства, які планують розвивати науково-дослідні можливості, впроваджувати інноваційні продукти й процеси, а також трансформувати бізнес у напрямі сталості та цифровізації. Крім того, аналітичні матеріали щодо програми FENG підкреслюють, що пріоритетами є цифрова трансформація МСП, штучний інтелект, дані, електронне урядування, критичні технології, Digital Innovation Hubs та European Digital Innovation Hubs [11].

Показовим є також польсько-корейський аналітичний звіт 2024/2025 років, у якому для Польщі рекомендовано запровадити схему Smart Service Support для прискорення цифровізації МСП. Запропонована модель передбачає ваучерний або співфінансований підхід, у межах якого МСП можуть спільно з сертифікованими технологічними провайдерами ІТ-компаніями, SaaS-постачальниками, системними інтеграторами впроваджувати цифрові рішення [12]. Такий підхід є особливо цікавим для України, оскільки він поєднує державну підтримку, приватний технологічний сектор і практичні потреби малого бізнесу.

З погляду України найбільш корисними елементами польського досвіду є не лише окремі сервіси, а сама логіка побудови цифрової екосистеми підтримки підприємництва. Польська модель демонструє, що цифрова підтримка бізнесу має включати кілька взаємопов'язаних компонентів: єдиний портал для підприємців, електронну реєстрацію бізнесу, цифрову ідентифікацію, персональний бізнес-акаунт, податкові онлайн-сервіси, фінансові програми підтримки, інноваційні ваучери, консультації, цифрову діагностику та доступ до технологічних провайдерів (табл. 3).

В Україні, вже через платформи “Дія” та “Дія.Бізнес” здійснюється онлайн-реєстрація ФОП, грантові програми, освітні серіали, консультації та сервіси цифрової зрілості, однак досвід Польщі може бути використаний для переходу від моделі “порталу з послугами” до моделі персоналізованої цифрової екосистеми розвитку МСП. Це означає, що підприємець повинен не лише отримувати окремі послуги, а проходити повний цифровий маршрут: від реєстрації бізнесу до діа-

Таблиця 3

Порівняльна характеристика цифрових сервісів та інструментів в Україні та Польщі

Цифровий сервіс / інструмент у Польщі	Функція для бізнесу в Польщі	Можливості імплементації досвіду для України
Biznes.gov.pl	Єдиний портал інформації та електронних послуг для підприємців	Розвиток Дія.Бізнес як повного цифрового маршруту підприємця
CEIDG online	Онлайн-реєстрація та зміни даних ФОП / sole trader	Посилення інтеграції реєстраційних і консультаційних сервісів
Business Account	Персональний кабінет підприємця	Створення єдиного цифрового кабінету МСП в Україні
mObywatel	Цифрова ідентифікація та доступ до державних сервісів	Розширення можливостей Дії для бізнес-комунікації
e-Urząd Skarbowy	Електронний податковий офіс	Глибша інтеграція податкових сервісів із Дія.Бізнес
PARP	Програми інноваційної, цифрової та експортної підтримки МСП	Посилення ролі держави як координатора цифрової трансформації МСП
Innovation Vouchers for SMEs	Співфінансування інновацій і співпраці бізнесу з експертами	Запровадження цифрових ваучерів для CRM, e-commerce, AI, кібербезпеки
SMART Path / FENG	Підтримка R&D, інновацій, цифровізації та сталого розвитку	Формування комплексних програм цифрового масштабування українських МСП
Digital Innovation Hubs / EDIH	Консультації, тестування технологій, допомога у впровадженні інновацій	Створення мережі регіональних цифрових хабів для МСП

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 8; 9-12]

гностики потреб, вибору програми підтримки, навчання, отримання фінансування, впровадження цифрових інструментів і оцінювання результатів.

Висновки. Формування ефективної цифрової інфраструктури взаємодії держави та МСП є ключовою умовою розвитку сучасної економіки України. Впровадження цифрових сервісів, зокрема через платформу “Дія”, вже забезпечило значний прогрес у спрощенні ведення бізнесу.

Водночас існуюча система потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі інтеграції сервісів, розширення функціональності та підвищення орієнтації на потреби користувачів. Досвід Польщі демонструє, що ефективна цифрова екосистема може стати потужним інструментом підтримки підприємництва. Адаптація таких підходів в Україні сприятиме підвищенню конкурентоспроможності МСП та забезпеченню сталого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Колеснікова К. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ. *Філософія та управління*. 2024. № 1. С. 18-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo_2024_1_5 (дата звернення: 20.04.2026)
- Євсюкова О. В. Механізми надання публічних послуг у цифровій державі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/1_2025/13.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.04.2026)
- Пирожкова А. С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/4-2.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.04.2026)

4. Бородіна А. А. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 7. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/179/175> (дата звернення: 23.04.2026)
5. Запорожець Т. Цифровізація державного управління регіональним розвитком як чинник забезпечення економічної безпеки держави: виклики та можливості капіталізації територіального потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 350 (№ 1) URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2649/2713> (дата звернення: 21.04.2026)
6. ITU. *Ukraine – Digital Development Country Profile*. International Telecommunication Union, 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf
7. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. *Дія.Бізнес*. 2025. URL: https://business.dia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2026).
8. Програма цифрової зрілості малого та середнього бізнесу в Україні. *Дія.Бізнес*. 2026. URL: https://business.dia.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2026).
9. *Biznes.gov.pl – an information and service website for entrepreneurs*. URL: <https://biznes.gov.pl/en> (дата звернення : 20.04.2026).
10. *Digitalisation in Europe – 2025 edition*. Eurostat. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025> (дата звернення: 20.04.2026).
11. *Investment in innovation*. Polish Agency for Enterprise Development – PARP. URL: <https://en.parp.gov.pl/component/site/site/investment-in-innovation-more> (дата звернення: 20.04.2026).
12. *Poland Digital Economy*. International Trade Administration. 2026. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-digital-economy> (дата звернення: 20.04.2026).

REFERENCES:

1. Kolesnikova, K. S. (2024). Tsyfrovizatsiia derzhavnykh posluh v Ukraini: Uspikhy ta vyklyky u realizatsii derzhavnykh reform [Digitalization of public services in Ukraine: Successes and challenges in the implementation of state reforms]. *Filosofii ta upravlinnia*, (1), 18–27. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo_2024_1_5 (accessed April 20, 2026)
2. Yevsiukova, O. V. (2025). Mekhanizmy nadannia publicnykh posluh u tsyfrovii derzhavi [Mechanisms for providing public services in a digital state]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (1). Available at: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/1_2025/13.pdf (accessed April 25, 2026)
3. Pyrozhkova, A. S. (2025). Elektronne vriaduvannia v Ukraini: Innovatsii, vyklyky ta perspektyvy [E-governance in Ukraine: Innovations, challenges and prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/4-2.pdf> (accessed April 23, 2026)
4. Borodina, A. A. (2024). Tsyfrova transformatsiia maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Digital transformation of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Економіка та суспільство*, (7). Available at: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/179/175> (accessed April 23, 2026)
5. Zaporozhets, T. (2026). Tsyfrovizatsiia derzhavnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy: Vyklyky ta mozhlyvosti kapitalizatsii terytorialnoho potentsialu [Digitalization of public administration of regional development as a factor in ensuring the economic security of the state: Challenges and opportunities for capitalizing territorial potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 350 (1). Available at: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2649/2713> (accessed April 21, 2026)
6. International Telecommunication Union. (2025). *Ukraine: Digital development country profile*. Available at: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (accessed April 19, 2026)
7. Diia.Business. (2025). *Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u hrudni 2025 roku* [Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2025]. Available at: <https://business.dia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (accessed April 20, 2026)
8. Diia.Business. (2026). *Prohrama tsyfrovoyi zrilosti maloho ta serednoho biznesu v Ukraini* [Digital maturity program for small and medium-sized businesses in Ukraine]. Available at: <https://business.dia.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity> (accessed April 20, 2026)

9. Biznes.gov.pl. (n.d.). *An information and service website for entrepreneurs*. Retrieved April 20, 2026. Available at: <https://biznes.gov.pl/en> (accessed April 20, 2026)
10. Eurostat. (2025). *Digitalisation in Europe: 2025 edition*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>
11. Polish Agency for Enterprise Development. (n.d.). *Investment in innovation*. Retrieved April 20, 2026. Available at: <https://en.parp.gov.pl/component/site/site/investment-in-innovation-more> (accessed April 20, 2026)
12. International Trade Administration. (2026). *Poland digital economy*. Available at: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-digital-economy> (accessed April 20, 2026)

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026