

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.18>

УДК: 338.4:331.101:336.76:351.74

V. O. Zadoia,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>

T. Yu. Charkina,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>

**СТАРТАП-МЕНЕДЖМЕНТ У ПАРАДИГМІ ЕКОНОМІЧНОЇ
РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ТА ФІНТЕХ-ГУБЕРНАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО
СЕКТОРУ**

V. Zadoia,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

Ukrainian State University of Science and Technology

T. Charkina,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of the Department of Economics and Management,

Ukrainian State University of Science and Technology

**STARTUP MANAGEMENT IN THE PARADIGM OF ECONOMIC
RESILIENCE AND FINTECH GOVERNANCE OF THE PUBLIC SECTOR**

В останні роки в Україні економічна резильєнтність має особливе значення, здатність нашої економіки витримувати негативні впливи спочатку пандемії, потім постійних руйнувань через війну та швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Стартапи у сфері цифрових технологій, логістики, оборонної промисловості, агротеху та енергоменеджменту фактично формують нову архітектуру національної економічної стійкості. Стартап-менеджмент стає інструментом успішного бізнесу.

Авторами уточнено зміст поняття «стартап-менеджмент» у контексті економічної резильєнтності та сформульовано його фундаментальні принципи - інституційну адаптивність, цифрову інклюзію, управлінську гнучкість і фінансову прозорість. Запропоновано концепцію публічно-приватного партнерства у формі Публічно-приватного фонду підтримки стартапів України, що поєднує державні й приватні ресурси для фінансування інноваційних проєктів. Сформовано концептуальну модель фінтех-губернативності як складову системи публічного управління, що описує взаємодію держави, бізнесу й цифрових фінансових інститутів у підтримці малих і середніх підприємств. Запропоновано створення національної регуляторної пісочниці та Публічно-приватного фонду підтримки стартапів України як інструментів фінансування інновацій через механізми співінвестування та краудлендингу.

In recent years, economic resilience has been of particular importance in Ukraine – the ability of the economy to withstand the negative impacts of the pandemic, then the constant destruction caused by the war, and to quickly adapt to external challenges. Startups in digital technologies, logistics, defense, agrotech, and energy management are actually shaping a new architecture of national economic stability. Startup management is becoming a tool for successful business.

The authors clarify the meaning of the concept of “startup management” in the context of economic resilience and formulate its fundamental principles: institutional adaptability, digital inclusion, managerial flexibility, and financial transparency. The

concept of public-private partnership in the form of the Public-Private Fund for Startup Support of Ukraine, which will combine public and private resources to finance innovative projects, is proposed. A conceptual model of fintech governance as a component of the public administration system is formed, describing the interaction of the state, business, and digital financial institutions in supporting small and medium-sized enterprises. The creation of a national regulatory sandbox and the Public-Private Fund for Startup Support of Ukraine as instruments for financing innovations through co-investment and crowdlending mechanisms is proposed.

The authors integrate the concepts of startup management, economic resilience, and fintech governance into a single theoretical and methodological framework for state entrepreneurial development. The interdependence between digital financial technologies and the institutional stability of the public administration system is substantiated. The proposed mechanism can be used in the formation of a national policy to support small and medium-sized enterprises, the development of programs for post-war reconstruction and digitalization of the public sector, as well as in the creation of a unified state register of innovative projects, which will ensure transparency and accountability of state support for business.

Ключові слова: *стартап-менеджмент; малий та середній бізнес; економічна безпека; модель фінтех-губернативності, публічне управління; фінансові технології; цифровізація; промислові підприємства.*

Keywords: *startup management; small and medium-sized businesses; economic security; fintech governance model, public administration; financial technologies; digitalization; industrial enterprises.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Економіка України протягом останнього десятиліття зазнає глибоких структурних трансформацій, що зумовлені як глобальними процесами (цифровізація, автоматизація, «зелений»

перехід), так і внутрішніми викликами, зокрема воєнними діями та необхідністю поствоєнної реконструкції.

На тлі цих викликів малі та середні підприємства (МСП) залишаються одним із ключових рушіїв економічної динаміки, інновацій та зайнятості.

За даними Держстату України, на початок 2024 року у країні функціонувало понад 1,45 млн суб'єктів МСП, які забезпечують близько 60% загальної зайнятості та 45% валової доданої вартості (ВДВ) [1].

У сучасному науковому дискурсі стратегічний розвиток підприємництва дедалі частіше розглядається крізь призму парадигми економічної резиліентності - здатності національної економіки, її інституцій та бізнес-сектору адаптуватися, відновлюватися й оновлюватися в умовах шоків.

На відміну від класичного розуміння «економічної безпеки», яке зосереджується на захисті від ризиків, концепт резиліентності підкреслює динамічну стійкість, тобто можливість системи розвиватися через кризу, а не лише виживати у ній.

У цьому контексті, таке явище, як стартап-проекти виступають природними носіями резиліентності, вони формують середовище швидких змін, гнучкого мислення та інноваційного самовідтворення. Їхня життєздатність залежить не стільки від ресурсної бази, скільки від спроможності реагувати на турбулентність, трансформуючи ризики у можливості.

Саме тому в європейській науковій традиції [2] стартап-менеджмент розглядається як механізм економічної резиліентності на мікро- та мезорівнях, який забезпечує відновлення продуктивності, залучення людського капіталу та технологічну модернізацію через підприємницькі інновації.

Така рамка теоретично обґрунтовує необхідність розбудови цифрових фінансово-управлінських платформ, на яких співіснують державні програми, краудфандингові інструменти, венчурні фонди та регуляторні пісочниці. Вона також пояснює, чому розвиток стартапів є не просто економічним явищем, а елементом макроекономічної стабільності, що забезпечує перехід до економіки знань і стійкого відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної резилієнтності та розвитку підприємництва активно досліджується як у зарубіжній, так і в українській науковій літературі.

Кондуа А. К. та ін. (2022) у своїй праці [3] обґрунтовують взаємозв'язок між підприємницькою активністю та резилієнтністю економічних систем, підкреслюючи роль гнучких управлінських практик у подоланні кризових явищ. Гокмабаді Г. та співавт. (2024) [4] показують, що для малих і середніх підприємств поєднання цифрової трансформації з маркетинговими компетенціями формує важливі умови їх стійкості та адаптивності. Каншеба Дж. М. та ін. (2025) [5] розглядають стартап-екосистеми як мікромоделі інноваційної резилієнтності, у яких взаємодія інновацій і соціального капіталу забезпечує відновлення підприємницької активності після шоків.

У сучасному фінансовому вимірі Ферілли Дж. Б. зі співавт. (2024) [6] досліджує концепт фінтех-губернативності, доводячи, що цифрові платформи управління фінансовими потоками можуть підвищувати продуктивність і прозорість діяльності МСП.

В українському контексті Литвин І. В. [7] здійснив порівняльний аналіз інструментів державної підтримки стартапів у світі, визначивши потенційні напрями їх імплементації в Україні. Куракіна В. [8] розкриває механізми функціонування правового режиму «Дія.City» як інституційної форми підтримки цифрового бізнесу, що інтегрує елементи фінтех-регулювання та податкової лібералізації.

Вагомий внесок у вивчення фінансових інновацій зробили Солоджук Т. та ін. [9] описують динаміку фінтех-ринку в Україні та його роль у фінансуванні МСП. Тесля С. М. зі співавт. [10] систематизує моделі використання фінансових технологій у цифровому середовищі, акцентуючи на проблемах регуляторного балансу та фінансової інклюзії. Копилюк О. І. [11] аналізує процес формування національної стартап-екосистеми як складової економічної резилієнтності, виокремлюючи роль державних і корпоративних інститутів у підтримці інноваційного підприємництва.

Узагальнюючи результати наведених досліджень, можна констатувати, що науковий дискурс уже охоплює ключові аспекти цифрової трансформації, фінтех-губернативності та державної підтримки МСП.

Водночас більшість робіт зосереджуються або на теоретичному описі окремих явищ, або на зарубіжному досвіді, тоді як системні міждисциплінарні дослідження, що поєднують стартап-менеджмент, публічне управління та економічну безпеку у контексті воєнних і поствоєнних викликів України, залишаються недостатньо розробленими.

Це зумовлює потребу у формуванні цілісної наукової моделі, яка б пояснювала роль стартап-проектів і цифрових фінансових механізмів у забезпеченні економічної резилієнтності та обґрунтовувала напрями вдосконалення державної політики підтримки МСП, що й визначає мету подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Обґрунтувати теоретико-методологічні засади інтеграції стартап-менеджменту у парадигму економічної резилієнтності та фінтех-губернативності публічного сектору. Визначити механізми державної підтримки інноваційного підприємництва у воєнних і поствоєнних умовах розвитку України.

Виклад основного матеріалу дослідження.. В українських реаліях парадигма резилієнтності набуває особливого значення внаслідок воєнних руйнувань та структурних викликів. Стартапи у сфері цифрових технологій, логістики, оборонної промисловості, агротеху та енергоменеджменту фактично формують нову архітектуру національної економічної стійкості. Вони не лише генерують робочі місця, а й створюють економіку адаптивного розвитку, що здатна відновлюватися на інноваційній основі. У цьому сенсі стартап-менеджмент є не просто інструментом комерційного успіху, а елементом публічної політики виживання.

Разом із тим сучасна економічна стійкість уже немислима без цифрових фінансових технологій, які змінюють природу публічного адміністрування. Звідси походить поняття фінтех-губернативності (*fintech governance*), тобто

системи управлінських механізмів, у якій регулювання, контроль і підтримка бізнесу здійснюються через цифрові фінансові сервіси, алгоритми та платформи. Це не лише технічна, а передусім інституційна революція і держава стає партнером-учасником цифрових фінансових екосистем, а не просто регулятором.

В той же час, фінтех-губернативність у публічному секторі означає зміщення центру управлінських рішень із традиційного адміністративного поля у мережеве середовище даних і транзакцій, де взаємодіють державні органи, фінансові посередники, бізнес і громадяни. Такі практики уже апробовані у країнах ЄС, наприклад у Литві (Sandbox Fintech LT), Естонії (через e-Residency та цифрові фінансові інфраструктури), Польщі (платформи PFR Ventures) [12].

Для України ця концепція особливо релевантна: розвиток ініціатив «Дія.Бізнес», «Дія.City» та відкритого банкінгу формує контури вітчизняної фінтех-губернативності, коли електронні сервіси стають інструментом реалізації державної політики підтримки МСП.

Для кількісного відображення взаємозв'язку між цифровими механізмами управління, підприємницькою активністю та економічною стійкістю запропоновано аналітичну модель фінтех-губернативності системи публічного управління, у якій економічна резиліентність визначається як функція сукупних факторів фінансово-технологічної інтеграції, інституційної спроможності, рівня цифровізації та людського капіталу:

$$ER = f(FG, DI, FI, IS, HC) \quad (1)$$

де ER - економічна резиліентність, що відображає здатність національної економіки адаптуватися до кризових шоків та відновлюватися через інновації;

FG - рівень фінтех-губернативності, який характеризує ступінь інтеграції фінансових технологій у процеси публічного управління;

DI - індекс цифровізації підприємницької діяльності, що враховує частку МСП, які використовують CRM, ERP, онлайн-платформи;

FI - фінансова інклюзія, тобто доступ підприємств до банківського та небанківського фінансування;

S - інституційна спроможність органів державної влади забезпечувати ефективну політику підтримки бізнесу;

HC - людський капітал, виражений через частку висококваліфікованих кадрів у секторі МСП.

Для практичної апроксимації модель може бути представлена у вигляді лінійного рівняння:

$$ER = \alpha + \beta_1 FG + \beta_2 DI + \beta_3 FI + \beta_4 IS + \beta_5 HC + \varepsilon, \quad (2)$$

де α - сталий коефіцієнт, β_i - параметри впливу кожного фактора, ε - випадкова похибка, що враховує зовнішні чинники (воєнні, політичні, кліматичні).

Модель дає змогу оцінити, як зміцнення фінтех-компонентів публічного управління (зокрема впровадження регуляторних пісочниць, відкритого банкінгу та цифрових платформ підтримки бізнесу) підвищує рівень економічної резилієнтності. Позитивне значення β_1 інтерпретується як приріст стійкості системи у відповідь на зростання цифрової взаємодії між державою та бізнесом.

Таким чином, парадигма економічної резилієнтності (як наукова рамка) і фінтех-губернативність (як технологічно-управлінський механізм) створюють теоретичний фундамент для нового типу державного підприємницького розвитку. У цій моделі стартап-менеджмент виступає точкою перетину інноваційної ініціативи приватного сектору та цифрових управлінських інструментів публічної влади (рис 1).

У теоретичній площині це означає перехід від моделі «підприємництво як об'єкт регулювання» до моделі «підприємництво як партнер держави у забезпеченні стійкості економічної системи». Саме цей перехід формує нову управлінську парадигму, де державна політика стає підприємницькою, а підприємництво публічно відповідальним.

Таке бачення збігається з сучасними концептами *Public Administration 4.0*, які передбачають використання Big data, фінтех-аналітики, алгоритмічних систем моніторингу та відкритих API для координації політик підтримки бізнесу.

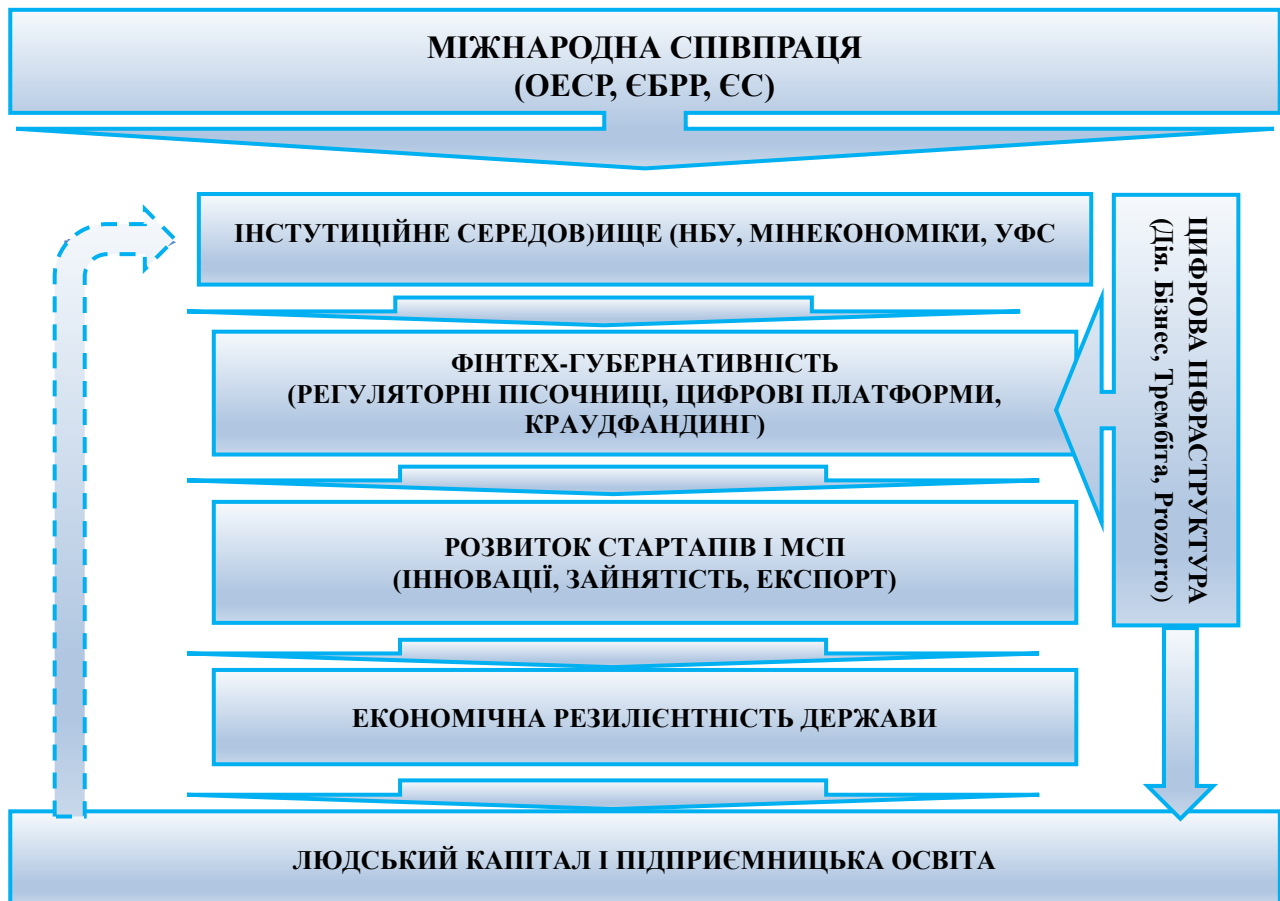


Рис. 1. Концептуальна модель фінтех-губернативності системи публічного управління

Джерело: розроблено авторами

Стартап-менеджмент у цій парадигмі виконує синтетичну роль: він інтегрує підприємницьку динаміку з управлінською стабільністю, поєднуючи креативність приватного сектору з технологічною дисципліною держави. У цьому сенсі фінтех-підхід стає новою логікою адміністрування, де ключовими цінностями є прозорість, швидкість, алгоритмічна довіра та цифрова інклюзія.

Поняття стартап у науковому дискурсі трактується як інноваційне підприємство, що створює нову бізнес-модель або технологію в умовах високої невизначеності. Ненсі Бокен у своїй праці [13] інтерпретує визначення стартап, як організацію, яка шукає життєздатну бізнес-модель, тоді як традиційна компанія її вже має.

З погляду менеджменту, стартапи відзначаються такими рисами:

- ітеративність (безперервне тестування ідей і гіпотез);
- мінімізація витрат (вказує на мінімально життєздатний продукт);
- швидка адаптація до ринку та користувачьких змін;
- гнучке управління персоналом, поєднання креативності з мультифункціональністю команд.

В свою чергу наукове підґрунтя управління стартапами сформували такі концепції:

- «Модель ощадного розвитку» або «економного запуску (*Lean Startup*)» - ідея «створюй-вимірюй-навчайся», що знижує витрати на невдалі проекти.
- «Підприємництво з наявного» або «дія з того, що є» (*Effectuation*) - підхід, який спирається на наявні ресурси, а не на прогноз майбутніх можливостей.
- «Командне підприємництво» або «менеджмент довіри» (*Entrepreneurial Management*) - модель швидкого прийняття рішень і фокусування на команді, а не на формальній структурі.

Спираючись на аналіз наукових досліджень [3-9] можливо зробити висновок - стартапи не лише ІТ-компанії, а й інноваційні виробничі чи логістичні мікропідприємства, які здатні змінювати структуру місцевої економіки.

Підприємницький менеджмент вимагає постійної взаємодії між бізнесом, інвесторами та державними інституціями, а отже, успіх стартапу визначається не лише його внутрішнім потенціалом, а й ефективністю публічних політик підтримки.

Розвиток МСП у воєнних та поствоєнних умовах відображає глибокі структурні зміни економіки. Попри втрати інфраструктури та скорочення ринків збуту, МСП виявили відносно високу адаптивність (табл. 1). За оцінками UNDP, станом на жовтень 2023 р. близько 91% підприємств відновили операції; інші джерела показують 84-85% у 2023-2024 рр. залежно від методології [1].

Таблиця 1. Основні показники розвитку МСП в Україні у 2019–2024 рр [1]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Кількість суб'єктів МСП, тис.	1925	1880	1850	1670	1750	1820
Частка у ВВП, %	43,7	42,1	44,5	40,0	41,8	44,9
Зайнятість у секторі, тис. осіб	4800	4700	4650	4300	4450	4600
Експорт МСП, млрд дол. США	12,4	10,9	13,2	9,1	11,7	13,8
Частка цифрових підприємств, %	28	31	36	40	45	47

*прогноз Мінекономіки на IV квартал 2024 р.

Аналіз даних свідчить, що після значного падіння у 2022 році сектор МСП поступово відновлюється. Особливо помітним є зростання цифрової трансформації, кількість підприємств, що використовують CRM-системи, онлайн-торгівлю та електронний документообіг, збільшилася майже вдвічі порівняно з 2019 роком. Це свідчить про зміну управлінських моделей та перехід до більш прозорого і технологічного бізнес-середовища.

Цифровізація демонструє позитивну еластичність до кризових факторів, технологічні МСП не лише вижили, а й наростили експорт через онлайн-канали.

НБУ у своїх аналітичних оглядах банківського сектору (серпень 2024 та лютий 2025 рр.) зазначає, що частка мікро-, малого та середнього бізнесу у чистому гривневому портфелі кредитів бізнесу становить близько 60% і продовжує зростати. Така динаміка відображає підвищення довіри банків до сегмента МСП та розширення доступу підприємців до фінансових ресурсів [14].

Розширення кредитування супроводжується структурними змінами - зменшується середній розмір позики на одного позичальника, натомість збільшується кількість активних угод, що свідчить про розподіл ризиків і більшу доступність фінансування для невеликих компаній. Це створює сприятливе підґрунтя для розвитку стартапів та інноваційних ініціатив, адже з'являються нові канали доступу до капіталу в банківському секторі.

Європейські країни, особливо ті, що пройшли шлях трансформаційної економіки (Польща, Естонія, Литва), накопичили значний досвід формування інноваційного середовища через системні програми підтримки МСП і

стартапів. Україна нині перебуває на схожому етапі, проте в умовах війни та поствоєнного відновлення ці політики набувають подвійного значення, як інструмент економічної стійкості і передумова технологічного відродження (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльний аналіз інструментів підтримки стартапів у країнах ЄС (станом на 2024 р.) [сформовано авторами]

Країна	Основні програми підтримки	Податкові стимули	Інфраструктурні інструменти	Результати / ефекти
<i>Польща</i>	Польський фонд розвитку (PFR Ventures), ScaleUP, Start in Poland	Пільги для інвесторів у стартапи, звільнення від ПДВ на наукові дослідження	6 національних акселераторів, 17 регіональних інкубаторів	>3000 стартапів, залучено €2,4 млрд венчурних інвестицій
<i>Німеччина</i>	High-Tech Gründerfonds, EXIST, Digital Hub Initiative	Зниження податку на прибуток на 15 % для інноваційних підприємств	12 цифрових хабів, державні венчурні фонди	створено 150 тис інноваційних робочих місць
<i>Естонія</i>	e-Residency, Startup Estonia, Work in Estonia	Повна відстрочка податку на прибуток до моменту дивідендів	Національна платформа e-Business Register, електронне громадянство	>1300 стартапів, €1,1 млрд інвестицій у 2023 р.
<i>Литва</i>	Startup Lithuania, Sandbox Fintech LT	Пільги на 50% у перші 3 роки діяльності	Фінтех-кластер Vilnius, університетські хаби	Литва є №1 у ЄС за кількістю фінтех-ліцензій на душу населення
<i>Україна (порівняння)</i>	Дія.Бізнес, Український фонд стартапів, «Робота»	Спрощена система оподаткування, Дія.City	11 регіональних бізнес-хабів, гранти від Мінекономіки та донорів	формування базової екосистеми, потенціал до масштабування

Європейська модель базується на трьох принципах:

1. Комплексність політики при якій фінансова підтримка поєднується з освітньою, податковою та інституційною допомогою.
2. Інтеграція держави й бізнесу та розвиток інновацій через публічно-приватне партнерство.

3. Регіональна децентралізація при якій ключові стартап-хаби формуються не лише у столицях, а й у периферійних регіонах, що стимулює місцеву економіку.

Як видно з таблиці, основна відмінність України полягає у фрагментарності та нерівномірності реалізації програм. Якщо у Польщі чи Німеччині діє сталий зв'язок між грантовими фондами, акселераторами та університетами, то в Україні такі зв'язки часто епізодичні. Крім того, в ЄС важливу роль відіграють державні венчурні фонди тому, що вони частково компенсують ризики приватних інвесторів.

В Україні практика державної підтримки інноваційних стартапів лише формується. Український фонд стартапів (УФС), заснований у 2020 р. під егідою Міністерства цифрової трансформації, за роки діяльності профінансував понад 380 стартап-команд на загальну суму близько 8,7 млн доларів США [15].

Це вагомий початковий крок, проте за масштабом фінансування український ринок поки значно поступається провідним європейським програмам. Для порівняння, High-Tech Gründerfonds (Німеччина) з 2005 р. інвестував понад 1 млрд євро у понад 700 стартапів, формуючи один із найпотужніших державних венчурних портфелів у Європі [16].

Різниця в масштабах пояснюється не лише ресурсами, а й тривалістю становлення екосистеми: німецька модель діє майже два десятиліття, тоді як українська перебуває у фазі інституційного зміцнення. Втім, активізація УФС та поява партнерських програм із ЄБРР, ОЕСР і Мінекономіки свідчать про поступове наближення до європейських стандартів фінансування інноваційного підприємництва.

Загалом, європейський досвід доводить, що ефективна екосистема стартапів виникає лише за умов поєднання трьох компонентів - фінансової підтримки, інституційного середовища та цифрової інфраструктури. Саме ця тріада має стати стратегічним орієнтиром для української політики підтримки МСП у найближче десятиліття.

Після 2020 року фінансові технології перетворилися на один із найдинамічніших секторів цифрової економіки України, забезпечуючи інтеграцію банківських, інвестиційних і підприємницьких сервісів у єдину цифрову екосистему.

За даними Асоціації фінтеху та інноваційних компаній України [17], в Україні функціонує понад 200 фінтех-компаній, які працюють у сферах електронних платежів, цифрового банкінгу, кредитування, страхування, краудфандингу та інвестиційних платформ. Значна їх частина співпрацює з комерційними банками й державними структурами, реалізуючи спільні проекти зі стартапами, технологічними інкубаторами та університетськими хабами.

Як зазначають науковці Лоргачова М. та Ковальова О. фінтех-сектор в Україні виступає містком між банківською системою та інноваційним бізнесом, оскільки забезпечує стартапам прямий доступ до платіжної інфраструктури, електронної ідентифікації та цифрових фінансових інструментів без посередників. Автори зазначають, що такий підхід відкриває унікальні можливості для трансформації механізмів державної підтримки підприємництва - від автоматизації надання грантів і субсидій до впровадження регуляторних пісочниць, які дозволяють тестувати нові фінансові продукти у безпечному нормативному середовищі, поєднуючи ефективність держави та гнучкість ринку [18].

Інтеграція фінтех-рішень може реалізовуватися у трьох напрямках: *платіжні сервіси, краудфандинг і краудлендинг, регуляторні пісочниці.*

Платіжні інновації, такі як відкритий банкінг, дозволяють спростити доступ стартапів до фінансування. НБУ вже ухвалив Закон «Про платіжні послуги» [19], який відкриває можливості для небанківських фінансових компаній проводити платежі та інтегруватися з державною системою «Трембіта».

У межах платформи «Дія.Бізнес» доцільно створити модуль SmartPay для стартапів, який би дозволяв автоматично підключати рахунки стартапів до

державних грантових програм і контролювати витрати у режимі реального часу.

Традиційна банківська система залишається надто консервативною для фінансування інноваційних проєктів із високим рівнем ризику. Саме тому у світі набувають популярності платформи P2P, які дозволяють підприємцям отримувати кошти від великої кількості приватних інвесторів.

В Україні подібну функцію частково виконують SpilnoFund та Український фонд стартапів та міжнародні сервіси Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe, які з 2022 року адаптували умови для українських проєктів.

Держава може виступати гарантом прозорості таких платформ, запровадивши систему верифікації проєктів через портал «Дія». Це підвищить довіру інвесторів і дасть змогу залучати додаткові ресурси без класичного бюджетного навантаження.

Регуляторна пісочниця - це правовий режим, який дозволяє тестувати інноваційні фінансові продукти без ризику порушення чинного законодавства.

Велика Британія (FCA Sandbox) та Литва (Bank of Lithuania Fintech Sandbox) показали, що такий інструмент суттєво прискорює появу нових фінансових сервісів.

Для України доцільно створити національну «Fintech Sandbox UA» - регуляторну пісочницю у сфері фінансових технологій, яка дозволить тестувати інноваційні фінансові сервіси, продукти та рішення в контрольованому середовищі під наглядом державних органів.

Такий інструмент сприятиме розвитку фінтех-екосистеми, підвищенню довіри інвесторів, пришвидшенню цифровізації фінансового сектору та забезпеченню балансу між інноваціями й фінансовою безпекою.. Її функції:

- тестування фінансових інновацій (цифрова перевірка, блокчейн-облік, смарт-контракти);
- експериментальні умови для банків і стартапів;
- зворотний зв'язок із регуляторами перед внесенням змін у законодавство.

Також необхідно розвинути механізм державно-приватних венчурних фондів. Доцільним є створення Публічно-приватного фонду підтримки стартапів України (ППФПС), який об'єднуватиме ресурси держави та бізнесу для фінансування інноваційних проєктів і розвитку національної стартап-екосистеми. Цей механізм може бути реалізований за принципом співфінансування стартапів та інноваційних підприємств на паритетних засадах між державними інституціями й приватними інвесторами.

Фінтех-інтеграція повинна забезпечити прозорість усіх етапів підтримки стартапів, від реєстрації до звітності.

І першим етапом повинно стати створення єдиного відкритий реєстру державної підтримки інноваційних підприємств, інтегрованих із системою «Prozorro», «OpenDataBot» і «Дія.Бізнес». Кожен стартап, що отримує грант або пільгу, має бути відображений у цьому реєстрі із зазначенням отриманих сум, цілей і результатів. Це відповідає принципам належного врядування у сфері підтримки малих і середніх підприємств, сформульованим Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 2023 році і підвищує довіру громадян до державної політики.

Стійкість економіки України безпосередньо залежить від рівня розвитку підприємницького середовища та швидкості його адаптації до глобальних технологічних трендів. У цьому контексті роль стартапів виходить далеко за межі створення робочих місць, вони стають механізмом самовідтворення інноваційної спроможності держави.

У національній стратегії розвитку МСП до 2030 року [20] визначено чотири ключові напрями, що мають визначальне значення для економічної безпеки:

- Інституційна сталість полягає у створенні ефективної системи державного управління підприємництвом.
- Технологічна модернізація передбачає стимулювання наукових досліджень, цифровізацію та розвиток експорту ІТ-рішень.

- Фінансова інклюзія означає розширення доступу підприємців до капіталу через використання фінансових технологій.
- Регіональна диверсифікація спрямована на підтримку локальних екосистем стартапів за межами великих міст.

Економічна безпека у сучасному розумінні, не лише здатність протидіяти зовнішнім ризикам, а й створення середовища, де бізнес має внутрішні стимули до розвитку. МСП є структурною основою цього середовища, тому що вони складають більшість зареєстрованих підприємств в Україні, забезпечують понад половину зайнятих і суттєво впливають на стійкість валютного ринку через експортну діяльність.

Згідно з оцінками НБУ [17, 19], кожне зростання частки МСП у ВВП на 1 відсотковий пункт зменшує ризик валютних коливань на 0,3%. Це означає, що підтримка малого бізнесу не лише соціально корисна, а й макроекономічно виправдана.

Таблиця 3. Основні проблеми розвитку підприємництва в Україні та інструменти державної політики їх подолання [сформовано автором]

Проблема	Інструмент державної політики	Очікуваний ефект
<i>Обмежений доступ до фінансування стартапів</i>	Впровадження фінтех-платформ краудлендингу та державного співфінансування через ППФПС	Залучення недержавного капіталу, зниження залежності від грантів
<i>Низька цифровізація бізнес-процесів у МСП</i>	Розширення програми «Дія.Бізнес» та інтеграція систем управління ресурсами підприємства й клієнтськими відносинами у податкові сервіси.	Прозорість операцій, спрощення звітності, підвищення продуктивності
<i>Недостатня інноваційна активність промислових підприємств</i>	Створення корпоративних інкубаторів при великих компаніях	Передача технологій і зміцнення науково-дослідного потенціалу.
<i>Фрагментарність програм підтримки</i>	Єдина національна екосистема підтримки МСП на базі «Дія.Підтримка»	Уніфікація сервісів, зниження адміністративних витрат
<i>Брак довіри до державних інструментів</i>	Відкритий реєстр підтриманих стартапів, моніторинг результатів у Prozorro	Підвищення прозорості, запобігання корупційним ризикам
<i>Витік кадрів з інноваційних галузей</i>	Освітньо-грантові програми «Навчайся і запускай», стипендії для молодих підприємців	Формування людського капіталу, закріплення талантів у країні

Розвиток стартапів як частини цієї екосистеми має подвійний ефект - він одночасно стимулює технологічні інновації й зменшує залежність від зовнішнього імпорту.

У цьому сенсі доцільно створити єдиний державний «портфель стартапів безпеки» де першими могли би бути проєкти, що прямо сприяють енергетичній, логістичній, продовольчій чи цифровій безпеці держави. Вони можуть фінансуватися через механізм співінвестиційного фонду ППФПС, описаний вище.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Стартап-менеджмент та розвиток фінансових технологій формують нову архітектуру економічної стійкості України, де підприємництво стає не лише джерелом зростання, а й важливим механізмом адаптації до воєнних та поствоєнних викликів. Інтеграція цифрових інструментів у публічне управління, зокрема через ініціативи «Дія.Бізнес» і «Дія.City», створює умови для переходу від адміністративної моделі державного регулювання до партнерської моделі співпраці держави й бізнесу. Саме ця взаємодія забезпечує баланс між інноваційною динамікою та управлінською стабільністю, підсилюючи економічну резилієнтність країни.

Побудова ефективної екосистеми стартапів вимагає не лише фінансових ресурсів, а й цілісного інституційного середовища. Створення національної регуляторної пісочниці у сфері фінансових технологій і Публічно-приватного фонду підтримки стартапів України стане основою для поєднання гнучкості ринку та стратегічної ролі держави. Водночас відкриті реєстри підтриманих проєктів, цифровий моніторинг результатів та використання фінтех-платформ забезпечать прозорість, підзвітність і довіру до державних механізмів стимулювання підприємництва.

Перспективами подальших досліджень стане реалізація політики підтримки МСП, що орієнтуватиметься на чотири стратегічні напрями: інституційну сталість, технологічну модернізацію, фінансову інклюзію та регіональну диверсифікацію. Їх синергія дозволить перетворити українські

стартапи на осередки економічної безпеки та відновлення, де кожен інноваційний проєкт стане внеском у формування нової моделі розвитку - відкритої, стійкої та цифрово інтегрованої економіки України.

Література

1. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на малий і середній бізнес в Україні: підсумковий звіт, 2024 рік. Київ. 2024. 92 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
2. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html (дата звернення: 25.10.2025).
3. Conduah A. K., Naana M. Resilience and entrepreneurship: a systematic review. *F1000Research*. 2022. – Vol. 11. – Article 75473. – DOI: 10.12688/f1000research.75473.1.
4. Hokmabadi H., Zarei M., Asgari N., Rahman S. Business Resilience for Small and Medium Enterprises: The Intersection of Digital Transformation and Marketing Capabilities. *Systems*. 2024. Vol. 12, No. 6. P. 220.
5. Kansheba J. M., Marobhe M. I. Weathering the Unforeseen: The Interplay of Resilience and Innovation in Start-Up Performance Amidst Crisis. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 2025. Vol. 38, No. 1. P. 1-19. DOI: 10.1080/15228916.2024.2361501.
6. Ferilli G., Altunbas Y., Stefanelli V., Palmieri E., Boscia V. Fintech governance and performance: implications for banking and financial stability. *Research in International Business and Finance*. 2024. Vol. 70(B). Article 102349. DOI: 10.1016/j.ribaf.2024.102349.
7. Литвин І. В. Особливості державної підтримки стартап-індустрій у країнах світу та напрями для України. *Наука Львівської політехніки. Серія «Менеджмент та адміністрування»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2024. С. 242-253. DOI: 10.23939/smead2024.242.

8. Куракіна В. «Дія.City» як драйвер цифрового розвитку та підтримки МСП. *Вісник Університету менеджменту освіти. Серія «Менеджмент, адміністрування та соціальні науки»*. 2025. Вип. 32. С. 61-66. DOI: 10.31812/umo.2025.32.61.
9. Солоджук Т., Щур Р., Дрислюк В. Ринок фінансових технологій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 1-9. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-1.
10. Тесля С. М., Забара Ю. В. Фінансові технології у цифровізованому суспільстві: інноваційні моделі впровадження та фінансова інклюзія для післявоєнного відновлення України // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2024. № 23. С. 115-122. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.115.
11. Копилук О. І. Формування екосистеми стартапів в Україні. *Економіка та регіон*. 2025. Вип. 3 (98). С. 45-53. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-82-12
12. Kálmán J. The Role of Regulatory Sandboxes in FinTech Innovation: A Comparative Case Study of the UK, Singapore, and Hungary. *FinTech*. 2025. Т. 4, № 2. Ст. 26. DOI: 10.3390/fintech4020026.
13. Bocken N., Snihur Y. Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. *Long Range Planning*. 2020. Т. 53, № 4. С. 101953. DOI 10.1016/j.lrp.2019.101953.
14. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2025. Київ: НБУ. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2025> (дата звернення: 26.10.2025).
15. Український Фонд Стартапів. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 26.10.2025).
16. High-Tech Gründerfonds. 2024. URL: <https://www.htgf.de/en/> (дата звернення: 26.10.2025).
17. Національний банк України. Київ : НБУ. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 26.10.2025).

18. Iorgachova M., Kovalova O. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market. *Economic Forum*. Lutsk : Lutsk National Technical University. 2025. Vol. 15, Iss. 1. С. 8-4. DOI: <https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.08>.

19. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/law-payment-services> (дата звернення: 20.10.2025).

20. Кабінет Міністрів України. 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: розпорядження від 30 серп. 2024 р. № 821-р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p> (дата звернення: 26.10.2025).

References

1. United Nations Development Programme in Ukraine (2024), “Assessment of the impact of the war on small and medium-sized businesses in Ukraine: Final report”, available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (Accessed 25 October 2025).

2. OECD (2023), “OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023”, available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html (Accessed 25 October 2025).

3. Conduah, A.K. and Naana, M. (2022), “Resilience and entrepreneurship: a systematic review”, *F1000Research*, vol. 11, article 75473, DOI: 10.12688/f1000research.75473.1.

4. Hokmabadi, H. Zarei, M. Asgari, N. and Rahman, S. (2024), “Business resilience for small and medium enterprises: the intersection of digital transformation and marketing capabilities”, *Systems*, vol. 12, no. 6, p. 220.

5. Kansheba, J.M. and Marobhe, M.I. (2025), “Weathering the unforeseen: the interplay of resilience and innovation in start-up performance amidst crisis”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 38, no. 1, pp. 1-19, DOI: 10.1080/15228916.2024.2361501.
6. Ferilli, G. Altunbas, Y. Stefanelli, V. Palmieri, E. and Boscia, V. (2024), “Fintech governance and performance: implications for banking and financial stability”, *Research in International Business and Finance*, vol. 70(B), article 102349, DOI: 10.1016/j.ribaf.2024.102349.
7. Lytvyn, I.V. (2024), “Features of state support for start-up industries in the world and directions for Ukraine”, *Nauka Lvivskoi politekhniky. Seriiia “Menedzhment ta administruvannia”*, pp. 242-253, DOI: 10.23939/smead2024.242.
8. Kurakina, V. (2025), “‘Diia.City’ as a driver of digital development and SME support”, *Visnyk Universytetu menedzhmentu osvity. Seriiia “Menedzhment, administruvannia ta sotsialni nauky”*, vol. 32, pp. 61-66, DOI: 10.31812/umo.2025.32.61.
9. Solodzhuk, T. Shchur, R. and Drysliuk, V. (2023), “The financial technology market in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52, pp. 1-9, DOI: 10.32782/2524–0072/2023–52–1.
10. Teslia, S.M. and Zabara, Yu.V. (2024), “Financial technologies in a digitalised society: innovative models of implementation and financial inclusion for Ukraine’s post-war recovery”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 115-122, DOI: 10.32702/2306–6814.2024.23.115.
11. Kopyliuk, O.I. (2025), “Formation of the start-up ecosystem in Ukraine”, *Ekonomika ta rehion*, vol. 3 (98), pp. 45-53, DOI: 10.32782/2522–1205-2025-82-12.
12. Kálmán, J. (2025), “The role of regulatory sandboxes in FinTech innovation: a comparative case study of the UK, Singapore, and Hungary”, *FinTech*, vol. 4, no. 2, article 26, DOI: 10.3390/fintech4020026.

13. Bocken, N. and Snihur, Y. (2020), “Lean start-up and the business model: experimenting for novelty and impact”, Long Range Planning, vol. 53, no. 4, article 101953, DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101953.
14. National Bank of Ukraine (2025), “Banking sector review, February 2025”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2025> (Accessed 26 October 2025).
15. Ukrainian Start-up Fund (2025), available at: <https://usf.com.ua/> (Accessed 26 October 2025).
16. High-Tech Gründerfonds (2024), “Official website”, available at: <https://www.htgf.de/en/> (Accessed 26 October 2025).
17. National Bank of Ukraine (2024), “FinTech development strategy 2025”, available at: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025> (Accessed 26 October 2025).
18. Iorgachova, M. and Kovalova, O. (2025), “Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine’s financial market”, Economic Forum, Lutsk: Lutsk National Technical University, vol. 15, no. 1, pp. 8-14, DOI: <https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.08>.
19. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025), “Law on payment services”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/payments/law-payment-services> (Accessed 20 October 2025).
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution “On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises until 2027 and the operational action plan for its implementation in 2024-2027”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p> (Accessed 26 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.11.2025 р.