

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна професору
ДУНАЄВУ Ігорю Володимировичу,

майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

РЕЦЕНЗІЯ

**офіційного рецензента доцента закладу вищої освіти кафедри
економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного
управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
Бабєва Валерія Юрійовича на дисертаційну роботу Лашина Петра
Михайловича «Розвиток системи державного стимулювання малого та
середнього підприємництва», подану на здобуття наукового ступеня доктора
філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за
спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»**

Обґрунтування вибору теми дослідження

Актуальність теми рецензованого дослідження П. М. Лашина щодо розвитку системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва зумовлена визначальною роллю малого та середнього підприємництва у забезпеченні стійкості національної економіки, формуванні конкурентного середовища, створенні робочих місць, відновленні економічної активності територій та зміцненні фінансової спроможності держави в умовах воєнного стану і майбутньої повоєнної відбудови України. Сьогодні державна політика щодо розвитку МСП перебуває під впливом двох взаємопов'язаних викликів: необхідності забезпечення економічної стійкості в умовах війни та виконання зобов'язань України щодо наближення системи публічного управління до європейських стандартів у процесі набуття членства в Європейському Союзі. Незважаючи на реалізацію окремих програм державної підтримки бізнесу, чинна

система стимулювання МСП характеризується фрагментарністю, недостатньою інституційною узгодженістю, обмеженою ефективністю механізмів фінансової, консультаційної та регуляторної підтримки, а також неповною відповідністю принципам Small Business Act for Europe та сучасним європейським підходам до формування підприємницької політики. Це викликає необхідність перегляду підходів до публічної політики забезпечення розвитку МСП, тому розробка адаптивних механізмів державного стимулювання МСП є необхідним і своєчасним науково-практичним завданням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження узгоджується з тематикою науково-дослідної роботи навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Роботу виконано в межах наукової теми «Механізми розвитку людського потенціалу в інноваційній економіці» (номер державної реєстрації № 0120U105742). Участь здобувача полягала в узагальненні новітніх факторів впливу та підготовці рекомендацій щодо механізму впровадження європейських інструментів підтримки МСП, які увійшли до щорічних наукових звітів кафедри управління персоналом та підприємництва за 2023–2025 роки. Інтеграція проблематики стимулювання МСП у контекст європейського врядування відповідає сучасним тенденціям розвитку науки про публічне управління.

Характеристика основних положень роботи

Дисертація має традиційну для робіт такого рівня структуру (вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки) та вдало побудовану логіку викладення матеріалу. У вступі автор обґрунтовує актуальність теми, чітко формулює мету дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні з урахуванням євроінтеграційних процесів, умов воєнного стану та підготовки до післявоєнної відбудови. Також визначено

об'єкт, предмет дослідження та перелік конкретних завдань, що забезпечують досягнення поставленої мети (ці завдання охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти проблеми).

Автор описує методологію, яка включає комплекс сучасних методів – від аналізу законодавчої бази і статистичних даних до аналізу розривів і моделювання – що дозволило дослідженню бути всебічним та науково обґрунтованим.

Дисертаційне дослідження П. М. Лашина є завершеною науковою працею, присвяченою розв'язанню задачі теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо розвитку системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва з урахуванням євроінтеграційних процесів, умов воєнного стану та завдань післявоєнної відбудови.

Робота має чітку структуру: складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти параграфів), висновків, списку використаних джерел та шести додатків. Загальний обсяг становить 240 сторінок, текст містить 34 таблиці та 23 рисунки.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади та концептуальні підходи до формування системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва з акцентом на європейських інституційних конфігураціях публічного управління та з урахуванням умов воєнного стану в Україні.

Автором здійснено аналіз європейських інституційних підходів, розглянуто чотири типи управлінських конфігурацій (централізована, децентралізована, змішана, мережева). Також запропоновано «рамку подвійного виклику», що поєднує завдання євроінтеграції та адаптації до кризових умов.

Другий розділ дисертації має аналітичний характер. Автором проведено оцінку відповідності системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні європейським стандартам. Проведено порівняльний аналіз із постсоціалістичними країнами ЄС, який показує, що різниця у продуктивності значною мірою зумовлена особливостями інституційного забезпечення.

Досліджено рівень відповідності діючих механізмів державної підтримки МСП принципам Акту з питань малого бізнесу для Європи, виявлено «перехресну

асиметрію» управління та вказано на відсутність відповідального суб'єкта на стадіях моніторингу і корекції програм. Також визначено інституційні розриви між українською системою підтримки МСП та європейською моделлю.

Третій розділ містить комплекс практичних рекомендацій щодо гармонізації системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні з європейськими стандартами.

Основним результатом є розробка моделі диференційованої адаптації з керованими переходами (DAMT). Запропоновано архітектуру, що включає управлінський регламент активації шарів (базовий, адаптивний, інтеграційний), динамічне зонування територій та маршрут послуги через Дія.Бізнес. Також наведено дизайн єдиного національного оператора на базі Агентства відновлення з визначенням його мандату та механізмів підзвітності.

Найважливіші наукові результати, що містяться в дисертації

Дисертаційна робота П. М. Лашина містить такі наукові результати, що роблять внесок у розвиток теорії та практики публічного управління:

1. **Вперше обґрунтовано** модель диференційованої адаптації з керованими переходами (DAMT), яка пропонує системне рішення для імплементації європейських принципів Акту з питань малого бізнесу для Європи в умовах дії воєнного стану. Модель базується на принципах контекстуальної еквівалентності, часової синхронізації та пропорційності адаптації та включає тришарову архітектуру з управлінським регламентом активації шарів, процедурні карти взаємодії, маршрут послуги, механізм делегування повноважень та вбудований зворотний зв'язок.

2. **Удосконалено** концептуальні засади дослідження системи державного стимулювання МСП у контексті євроінтеграції шляхом розробки аналітичної рамки, що інтегрує параметри управлінської відповідності європейським стандартам та кризової адаптивності в єдину систему оцінки через поняття «контекстуальної еквівалентності», «часової синхронізації» та «пропорційності адаптації».

3. **Удосконалено** механізм впровадження європейських фінансових інструментів підтримки МСП через інтеграцію фрагментованих програм в єдину систему на основі моделі диференційованої адаптації та принципів адаптивної гармонізації, що передбачає визначення архітектури єдиного національного оператора із чітким переліком функцій, подвійною підзвітністю, розмежуванням повноважень за RACI-логікою, антикорупційними запобіжниками та операційною моделлю.

4. **Дістало подальшого розвитку** методологія оцінки системи державного стимулювання МСП через уточнення принципів адаптивної гармонізації на основі поєднання теорії європейської інтеграції, трансферу політики та диференційованої інтеграції з виділенням трьох взаємопов'язаних принципів: контекстуальної еквівалентності, часової синхронізації та пропорційності адаптації.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна

Обґрунтованість наукових положень забезпечується використанням відповідних методів дослідження (зокрема, системний підхід, інституційний підхід, порівняльний метод, історичний метод, аналіз розривів (Gap analysis), бенчмаркінг, сценарний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів, статистичний аналіз, методи синтезу та узагальнення тощо), що відповідають поставленим завданням.

Автор використовує законодавчі та нормативно-правові акти України, документи Європейського Союзу, матеріали міжнародних організацій, що формує належну теоретичну основу.

Достовірність результатів підтверджується проведенням аналізом статистичних даних та кількісних показників із звітів Мінекономіки, НБУ, інформації платформи «Пульс», матеріалів Агентства відновлення, звітів Центру економічної стратегії та ін.

Застосування RACI-матриць дозволило обґрунтовано підійти до виявлення

розривів у розподілі відповідальності. Використання статистичних показників продуктивності та результатів оцінювання OECD додає висновкам кількісної аргументованості. Наукова новизна проявляється у розробці процедурних управлінських інструментів, узгоджених із міжнародними стандартами.

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження

У цілому, практичне значення полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо розвитку системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану та євроінтеграції.

Система динамічного зонування територій з диференційованими пакетами підтримки МСП та механізмом інтеграції європейських фінансових інструментів через єдину точку входу була використана Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської ОДА.

Авторські розробки щодо логіки гармонізації системи стимулювання МСП з європейськими стандартами, опис міжнародних методологій оцінки політики підтримки МСП та пропозиції щодо адаптації європейських індикаторів моніторингу використовуються у навчальному процесі ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна при викладанні таких дисциплін, як «Трансформація економічних відносин та їх регулювання» та «Державне регулювання економіки».

Також запропонована модель DAMT та регламент розподілу повноважень можуть слугувати орієнтиром при виконанні індикаторів плану Ukraine Facility, а запропонований маршрут послуг та стандарти можуть бути інтегровані у платформу Дія.Бізнес.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота П. М. Лашина відповідає встановленим вимогам. Структурна організація є логічною, обсяг достатній для розкриття теми. Бібліографічна база, що налічує 177 джерел, є репрезентативною. Академічна доброчесність дотримана: ідеї розмежовані, цитування здійснено належним

чином. Апробація результатів відображена у 9 публікаціях, з них 5 — у фахових виданнях. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40. Стиль викладу матеріалу є академічним та виваженим.

Дискусійні положення, зауваження та побажання до змісту дисертації

Оцінюючи наукову та практичну цінність роботи, вважаю за доцільне висловити такі зауваження та побажання:

1. У третьому розділі автор пропонує маршрут послуги через цифрову платформу Дія.Бізнес та інтеграцію баз даних через систему «Трембіта». Водночас, зважаючи на ризики перебоїв у роботі цифрових систем чи електромереж, доцільно було б передбачити процедури та регламенти резервного (офлайн) функціонування системи стимулювання МСП.

2. Запроваджуючи систему динамічного зонування (Зони А, В, С) з делегуванням певних повноважень обласним адміністраціям, варто враховувати можливу зацікавленість місцевих органів у збереженні статусу «Зони А» задля доступу до спрощених грантів та компенсацій. Було б корисно передбачити додаткові запобіжники проти маніпулювання показниками.

3. Робота фокусується на макрорівневій архітектурі та імплементації загальних принципів SBA і європейських фінансових інструментів. Разом з тим, для повоєнної економіки актуальним є питання повернення комбатантів на ринок праці. Механізми реалізації політики підтримки МСП могли б містити більш деталізовані підходи до залучення ветеранів до підприємницької діяльності.

4. *Нарешті є одне побажання щодо аналітичного інструментарію:* зважаючи на пропозицію автора щодо створення окремого аналітичного підрозділу, як напрям для подальших наукових розвідок можна розглянути інтеграцію інструментів предиктивної аналітики (наприклад, методів машинного навчання) для завчасного прогнозування фінансових ризиків МСП.

Вищевказані зауваження не носять принципового характеру і не ставлять під сумнів ні наукової новизни, ні практичної цінності отриманих результатів. Вони покликані лише окреслити напрямки, в яких автор може продовжити

дослідження в майбутньому, збагачуючи і поглиблюючи його. Загалом рецензована дисертація справляє позитивне враження. Вона є зрілою науковою роботою, виконаною на високому теоретичному рівні і водночас спрямованою на вирішення актуальних прикладних завдань розвитку державних фінансів України.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Лашина Петра Михайловича «Розвиток системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування», є самостійною науковою працею, яка вирішує актуальне науково-прикладне завдання. Дисертація містить наукову новизну та практичну цінність.

Структура та зміст дослідження відповідають вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» та постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Дисертант Лашин Петро Михайлович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний рецензент:

Доцент закладу вищої освіти
кафедри економічної політики та
менеджменту ННІ «Інститут
державного управління»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна,
к.держ.упр., доцент

Валерій БАБАЄВ

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:25:25 26.06.2026

Назва файлу з підписом: Бабаєв В.Ю._рецензія на дисертаціну роботу Лашина П.М.pdf
Розмір файлу з підписом: 389.8 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Бабаєв В.Ю._рецензія на дисертаціну роботу Лашина П.М.pdf
Розмір файлу без підпису: 355.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БАБАЄВ ВАЛЕРІЙ ЮРІЙОВИЧ

П.І.Б.: БАБАЄВ ВАЛЕРІЙ ЮРІЙОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2890517296

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:25:25
26.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000605F580164098807

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

*Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету імені
В. Н. Каразіна професору Дунаєву Ігорю
Володимировичу, майдан Свободи 4, м. Харків,
61022*

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного опонента – вченого секретаря Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України, доктора економічних наук, професора **Белікової Надії Володимирівни** на дисертаційну роботу **Лашина Петра Михайловича** «Розвиток системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Обґрунтування вибору теми дослідження

Представлене до опонування дисертаційне дослідження П. М. Лашина присвячене архіважливому завданню сучасної державної політики — трансформації інституційних засад підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні. В умовах повномасштабної війни, коли економіка зазнала колосальних інфраструктурних втрат, саме сектор МСП продемонстрував найвищу адаптивність та став ключовим фактором збереження соціально-економічної стійкості держави. Водночас, здобувач слушно наголошує, що війна лише оголила давню системну кризу вітчизняної підтримки бізнесу, яка полягає не в дефіциті фінансування, а в управлінській фрагментованості: відсутності цілісної архітектури, дієвої координації між рівнями влади та вбудованих механізмів оцінювання результативності.

Набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС та перспективи реалізації програми Ukraine Facility вимагають кардинального переходу від ситуативних, точкових грантових чи кредитних вливань до побудови системної моделі публічного врядування (policy governance). У цьому контексті тема

дисертації, яка пропонує відійти від лінійних підходів до євроінтеграції на користь адаптивної гармонізації (враховуючи війну та повоєнне відновлення), є не просто актуальною, а стратегічно необхідною для вітчизняної науки публічного управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дослідження П. М. Лашина органічно інтегроване в наукову діяльність навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Дисертацію виконано в межах фундаментальної наукової теми «Механізми розвитку людського потенціалу в інноваційній економіці» (державний реєстраційний номер № 0120U105742). Особистий внесок дисертанта, що полягає в узагальненні новітніх факторів впливу та розробці механізмів впровадження європейських стандартів стимулювання МСП, увійшов до щорічних наукових звітів кафедри управління персоналом та підприємництва за 2023–2025 роки, що підтверджує високий рівень інтеграції його роботи в планові наукові розробки інституту.

Характеристика основних положень роботи

Дисертація є цілісною, фундаментальною працею, загальний обсяг якої становить 250 сторінок (з них біля 200 сторінок основного тексту), проілюстрованою 34 таблицями та 23 рисунками. Робота має класичну і водночас логічно вивірену структуру: вступ, три розділи, висновки, список джерел (177 найменувань, з яких 65% — англійською мовою) та 6 додатків.

• У першому розділі здобувач формує потужний теоретико-методологічний базис. Він досліджує еволюцію підходів до підтримки МСП, здійснює глибокий аналіз європейських інституційних конфігурацій (від централізованої моделі французької *VriFrance* до мережевої моделі скандинавських країн). Значним здобутком розділу є розробка концептуальної «рамки подвійного виклику», що поєднує вимоги євроінтеграції з імперативами кризової адаптивності.

• **У другому розділі** проведено ґрунтовний діагностичний аналіз сучасного стану системи в Україні через компаративістське зіставлення з постсоціалістичними країнами ЄС (Польщею, Литвою, Латвією, Румунією, Болгарією). Автор доводить, що колосальний розрив у продуктивності праці (12,5 тис. євро в Україні проти 28,4 тис. євро в Польщі) є наслідком саме інституційних дисфункцій, а не лише недофінансування. Аналіз відповідності української системи принципам Small Business Act for Europe (SBA) яскраво підсвічує асиметрію: успіхи в цифровізації супроводжуються відсутністю процедурного механізму SME Test та розірваністю управлінського циклу.

• **Третій розділ** носить виражений проєктувальний характер. Тут автор презентує свою головну розробку — модель диференційованої адаптації з керованими переходами (DAMT). Пропонується управлінський дизайн створення єдиного оператора на базі Агентства відновлення, розроблено процедурні карти взаємодії (RACI-модель), а також запропоновано трирівневу систему моніторингу, вбудовану в цикл прийняття рішень.

Найважливіші наукові результати, що містяться в дисертації

Дисертаційна робота Лашина Петра Михайловича демонструє доволі високий рівень наукової ґрунтовності та інноваційності. У ній вирішується надзвичайно актуальне завдання — як через подолання управлінської фрагментованості створити цілісну та дієву систему державного стимулювання малого і середнього підприємництва, що є особливо критичним в умовах, коли країна переживає турбулентність воєнного часу, виконує складні євроінтеграційні вимоги та має перспективи масштабного післявоєнного відновлення. Дисертант комплексно підійшов до теми: він дослідив еволюцію теоретичних поглядів та європейських інституційних конфігурацій щодо підтримки бізнесу, глибоко проаналізував сучасний стан вітчизняного управлінського циклу стимулювання МСП та запропонував власні науково обґрунтовані механізми (зокрема, авторську модель адаптивної гармонізації) для його системного вдосконалення.

Втім, дисертація П. М. Лашина містить низку вагомих і оригінальних результатів, які суттєво збагачують теорію та практику публічного адміністрування:

- **Вперше** обґрунтовано модель диференційованої адаптації з керованими переходами (DAMT) для імплементації принципів SBA. Це нелінійний підхід, який дозволяє країні-кандидату в умовах війни переходити між базовим, адаптивним та інтеграційним шарами управління залежно від динамічного зонування територій та об'єктивних безпекових тригерів.

- **Удосконалено** концептуальну рамку дослідження шляхом введення трьох принципів адаптивної гармонізації: *контекстуальної еквівалентності, часової синхронізації та пропорційності адаптації*. Це дозволяє вимірювати управлінську результативність не за формальною схожістю інституцій, а за їхньою реальною функціональністю.

- **Удосконалено** публічно-управлінський механізм впровадження європейських фінансових інструментів. Автор пропонує дизайн єдиного національного оператора з чітким мандатом, подвійною підзвітністю, механізмом розподілу повноважень (з Мінекономіки, Мінфіном, НБУ) та антикорупційними запобіжниками, включаючи сертифікацію EU Pillar Assessment.

- **Дістало подальшого розвитку** методологія оцінки системи державного стимулювання МСП. Здобувач модернізував критерії OECD SME Policy Index, інтегрувавши в них модулі кризової адаптивності та динамічного зважування, що дозволяє адекватно вимірювати прогрес країни в умовах збройного конфлікту.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, їх достовірність і новизна

Наукові положення, висновки та рекомендації вирізняються високим рівнем обґрунтованості, що забезпечується грамотним застосуванням комплексу

загальнонаукових та спеціальних методів (системний підхід, Gap analysis, бенчмаркінг, економетричні методики оцінювання результативності). Достовірність результатів підкріплена використанням репрезентативного масиву статистичних даних Держстату, НБУ, платформи «Дія.Бізнес», а також авторитетних міжнародних звітів OECD, Світового банку та Європейської Комісії.

Новизна дослідження підтверджується тим, що автор відійшов від описового аналізу економічних показників і заглибився в інституційну механіку: він дослідив, як саме розподіляється відповідальність, і виявив "перехресну асиметрію" управління (суб'єкти з грошима і владою віддалені від бенефіціарів, а близькі до них ОВА/ОМС — позбавлені повноважень). Такий кут зору є надзвичайно цінним для сучасної науки.

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження

Значущість отриманих результатів має виражений прикладний вимір. Запропонована система динамічного зонування територій із диференційованими пакетами підтримки МСП була прийнята до використання Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації при плануванні заходів регіональної програми підтримки. Розроблені процедурні карти (зокрема, маршрут послуги через єдине вікно Дія.Бізнес) можуть стати готовою дорожньою картою для Уряду у питаннях виконання вимог плану Ukraine Facility. Крім того, матеріали дослідження успішно інтегровані в навчальний процес Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація П. М. Лашина є одноосібно виконаною науковою працею. Усі наукові результати опубліковано у 9 наукових працях, серед яких 5 статей у фахових виданнях з державного управління та 4 апробаційні матеріали у збірниках конференцій. Робота відповідає критеріям академічної доброчесності; запозичені ідеї супроводжуються коректними посиланнями на першоджерела.

Оформлення дисертації повністю задовольняє вимоги Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Високо оцінюючи ґрунтовність та масштабність дослідження, вважаю за необхідне висловити низку критичних міркувань і зауважень, які мають сприяти подальшому науковому пошуку дисертанта:

1) У третьому розділі дисертант обґрунтовує доцільність розширення функцій Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України, пропонуючи наділити його мандатом єдиного національного оператора європейських фінансових програм для МСП. Проте, поза глибоким аналізом залишається ризик катастрофічного інституційного перевантаження цього органу. Історично та функціонально Агентство орієнтоване на відбудову фізичної інфраструктури, що вимагає зовсім інших управлінських компетенцій, ніж адміністрування складних європейських фінансових інструментів (портфельних гарантій, механізмів змішаного фінансування). Автору варто було б обґрунтувати, чому обрано шлях трансформації нерелевантного за профілем органу, а не сценарій створення нової Національної установи розвитку (DFI) з "чистого аркуша".

2) Пропонуючи модифікацію методології OECD SME Policy Index через запровадження модуля "динамічного зважування" критеріїв залежно від фази розвитку та інтенсивності воєнних загроз, автор не наводить переконливого математичного чи експертного обґрунтування алгоритму визначення цих "вагових коефіцієнтів". Зазначено, що в період активних бойових дій підвищена вага надається критеріям безперервності діяльності та доступності кризового фінансування, а згодом фокус зміщується на інноваційну політику. Однак відсутність чіткої формалізації у визначенні цих ваг залишає широке поле для суб'єктивізму, що потенційно може призвести до маніпуляцій показниками результативності системи на догоду поточній політичній кон'юнктурі.

3) Дисертація справедливо критикує фіскальну нестійкість моделі прямого субсидування ставок (програма "5-7-9 %") та пропонує прискорений перехід до механізмів змішаного фінансування (blended finance) у рамках Ukraine Facility. Водночас, здобувач дещо переоцінює рівень готовності вітчизняного банківського сектору та самих підприємців до швидкого засвоєння таких інструментів. Враховуючи визначений самим же автором бар'єр низької фінансової грамотності МСП, запланований перехід до комплексних гібридних продуктів (грант + кредит + гарантія) без тривалого перехідного періоду несе серйозний ризик падіння абсорбційної спроможності економіки.

4) Слабкість логістики транзиту між зонами ризику. Обґрунтовуючи динамічне зонування (від зони високого ризику "А" до низького "С"), автор недостатньо розкриває адміністративно-правовий алгоритм супроводу підприємства при його фізичній релокації з однієї зони в іншу. Залишається незрозумілим, як уникнути бюрократичних "провалів" або подвійного субсидування під час перехідного етапу зміни статусу бенефіціара.

Висловлені зауваження не применшують вагомих здобутків дисертанта, мають здебільшого дискусійний характер і вказують на високий інтерес до порушеної складної проблематики.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Лашина Петра Михайловича «Розвиток системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва» є самостійною, глибокою і завершеною науково-дослідною працею, яка вирішує важливе науково-прикладне завдання державного значення. Робота містить суттєву наукову новизну та високу практичну цінність.

Структура, зміст та оформлення дисертації повністю відповідають вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

присудження ступеня доктора філософії (затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44), а також Наказу МОН України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій».

Автор дисертації, Лашин Петро Михайлович, цілком заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент -
Вчений секретар Науково-
дослідного центру
індустріальних проблем
розвитку Національної
академії наук України,
д.е.н., професор



Надія БЄЛІКОВА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:46:05 15.06.2026

Назва файлу з підписом: Белікова_Відгук_офіційного_опонента_pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 405.1 КБ

Назва файлу без підпису: Белікова_Відгук_офіційного_опонента_pdf
Розмір файлу без підпису: 402.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БЕЛІКОВА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

П.І.Б.: БЕЛІКОВА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2987806902

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача): 11:43:39
12.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000059B634016CFD0A07

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CADES enveloped)

Формат підпису: Базовий (CADES-BES)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.20 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету імені
В. Н. Каразіна професору ДУНАСВУ Ігорю
Володимировичу, майдан Свободи 4, м. Харків,
61022

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА –
професора кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом
Державного біотехнологічного університету, д.е.н., професора Чміль Ганни Леонідівни –
на дисертаційну роботу Лашина Петра Михайловича «Розвиток системи державного
стимулювання малого та середнього підприємництва», подану на здобуття наукового
ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».**

Обґрунтування вибору теми дослідження. Представлена мені до опонування дисертаційна робота Лашина присвячена знову актуальній задачі – переосмисленню під наш час і відповідному формуванню ефективної, цілісної системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва (МСП), повністю адаптованої до євроінтеграційних процесів та надскладних викликів воєнного часу. Внаслідок військової агресії та спричинених нею руйнувань, українська економіка зазнала безпрецедентного шоку, проте саме сектор МСП продемонстрував найвищу гнучкість та здатність до виживання. З іншого боку, війна чітко висвітлила системні вади існуючої моделі державної підтримки бізнесу: фрагментованість програм, відсутність дієвої вертикальної та горизонтальної координації, а також розірваність управлінського циклу. За таких умов перехід від точкового «роздавання» грантів та кредитів до побудови інтегрованої інституційної архітектури є нагальним завданням публічної політики. Обрана дисертантом тема спрямована саме на розв'язання цього завдання через запровадження адаптивних управлінських підходів. Оскільки успіх післявоєнного відновлення України та залучення коштів через механізм Ukraine Facility критично залежать від спроможності держави прозоро й ефективно адмініструвати фінансові потоки для бізнесу, значення цього дослідження важко переоцінити.

Додатково слід наголосити на актуальності теми у контексті глобальних та європейських трендів. Сучасна європейська політика підтримки МСП (зокрема, впровадження принципів Small Business Act for Europe) еволюціонує в бік створення екосистем з єдиними операторами, обов'язковим SME Test та глибоким моніторингом результативності. Україна, прагнучи до повноправного членства в ЄС, має не просто механічно імплементувати директиви, а розбудувати управлінську сумісність з європейськими стандартами в екстремальних умовах. Таким чином, тема дослідження Лашина П. М. лежить у руслі як найгостріших внутрішніх потреб України, так і стратегічних європейських тенденцій, що робить її вибір глибоко обґрунтованим та вчасним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертації узгоджується з пріоритетними напрямками наукових досліджень у галузі публічного управління. Робота виконана в межах фундаментальної наукової теми навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Механізми розвитку людського потенціалу в інноваційній економіці» (номер

державної реєстрації № 0120U105742). Внесок здобувача у цю тему полягав в узагальненні новітніх факторів впливу, обґрунтуванні принципів та критеріїв оцінки відповідності вітчизняної системи підтримки МСП європейським стандартам, а також у розробці науково-методичних рекомендацій щодо інтеграції інструментів ЄС, які увійшли до щорічних наукових звітів. Отже, робота логічно вписується в загальну канву наукових пошуків університету.

Характеристика основних положень роботи. Дисертація має класичну та добре продуману структуру (вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки). У вступі автор переконливо обґрунтовує актуальність теми, чітко формулює мету дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи державного стимулювання МСП як об'єкта публічного управління з урахуванням євроінтеграційних процесів та воєнного стану. Детально визначено методологічний апарат, об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі роботи закладено теоретичний фундамент. Автором проведено цікавий аналіз еволюції розуміння МСП та підходів до його стимулювання. Здобувач доводить, що європейська модель – це передусім система замкненого публічного врядування. Важливим результатом розділу є формування концептуальної «рамки подвійного виклику» та обґрунтування принципів адаптивної гармонізації, які створюють методологічну альтернативу шаблонним підходам до євроінтеграції.

Другий розділ дисертації має суто аналітично-діагностичний характер. На основі багатого емпіричного матеріалу автор здійснює порівняльний аналіз систем підтримки МСП в Україні та обраних постсоціалістичних країнах ЄС. Дослідження демонструє, що існуючі в Україні розриви у продуктивності є наслідком інституційного дизайну, а не лише дефіциту коштів. Завдяки майстерно проведеному RACI-аналізу розподілу відповідальності, автор фіксує ключову проблему: розірваність управлінського циклу. Стадії моніторингу та корекції політики в Україні не мають визначеного відповідального суб'єкта. Автор виявляє «перехресну асиметрію», де органи з ресурсами віддалені від бенефіціарів, а близькі до бізнесу ОВА/ОМС не мають відповідних повноважень. Цей розділ завершується обґрунтованим висновком про необхідність системного перепроєктування архітектури управління.

У третьому розділі дисертант переходить до розробки управлінських механізмів. Цей розділ містить значний обсяг наукової новизни. По-перше, презентовано авторську модель диференційованої адаптації з керованими переходами (DAMT), яка передбачає тришарову архітектуру, систему плаваючих зон ризику та чіткі процедурні маршрути. По-друге, обґрунтовано дизайн єдиного національного оператора на базі розширеного мандату Агентства відновлення з подвійною підзвітністю та потужними антикорупційними запобіжниками. По-третє, дисертант не залишив поза увагою контроль: розроблено тривірневу систему моніторингу та оцінювання результативності, повністю вбудовану в цикл прийняття рішень (через квартальний «Барометр МСП України»).

Найважливіші наукові результати, що містяться в дисертації. Дисертаційна робота Лашина Петра Михайловича демонструє високий рівень наукової ґрунтовності та інноваційності. У ній вирішується надзвичайно актуальне завдання – як через подолання управлінської фрагментованості створити цілісну та дієву систему державного стимулювання малого і середнього підприємництва, що є особливо критичним в умовах, коли країна переживає турбулентність воєнного часу, виконує складні євроінтеграційні вимоги та має перспективи масштабного післявоєнного відновлення. Дисертант комплексно підійшов до теми: він дослідив еволюцію теоретичних поглядів та європейських інституційних

конфігурацій щодо підтримки бізнесу, глибоко проаналізував сучасний стан вітчизняного управлінського циклу стимулювання МСП та запропонував власні науково обґрунтовані механізми (зокрема, авторську модель адаптивної гармонізації) для його системного вдосконалення.

Мабуть, серед найважливіших наукових результатів дисертації можна відзначити розробку моделі DAMT, яка вперше пропонує нелінійний підхід до імплементації європейських принципів SBA. Ця модель дозволяє гнучко активувати різні шари підтримки (від базового виживання до повної гармонізації) з урахуванням об'єктивних безпекових тригерів та динамічного зонування територій.

Другий суттєвий результат – удосконалення концептуальних засад оцінки через три принципи адаптивної гармонізації (контекстуальна еквівалентність, часова синхронізація, пропорційність адаптації). Це формує нову методологічну оптику для публічного управління, що дозволяє оцінювати прогрес країни не за формальним копіюванням директив ЄС, а за реальним досягненням функціональних управлінських цілей.

Ще одним результатом є розроблений дизайн єдиного національного оператора європейських фінансових інструментів. Автор майстерно структурував розмежування повноважень, де координуючий орган забезпечує загальні правила, а реалізація здійснюється децентралізовано через мережу банків-партнерів, агенцій регіонального розвитку та Дія.Бізнес. Це вирішує проблему фрагментації, зберігаючи конкурентне середовище.

Наукова новизна також яскраво проявляється у розробці системи моніторингу результативності, вбудованої в управлінський цикл. Замість простого фінансового звіту, автор пропонує механізм, де відхилення показників автоматично стають тригерами для конкретних управлінських рішень відповідних органів влади, перетворюючи моніторинг на інструмент активного корегування політики.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна. Дисертація П. М. Лашина характеризується високим рівнем методологічної культури. Кожне наукове положення має під собою міцний фундамент зібраних даних та жорсткої логічної аргументації. Здобувач продемонстрував блискуче володіння інструментарієм публічного адміністрування: застосовано системний та інституційний підходи, компаративістський метод, Гар-аналіз, інструменти RACI-матриць.

Достовірність висновків підкріплюється опорою на значний масив нормативно-правових документів, офіційну статистику Держстату, звіти Рахункової палати, а також міжнародні рейтинги (зокрема, OECD SME Policy Index 2024). Структура дисертації відзначається послідовністю переходу від теорії до глибокої діагностики, і від неї – до прикладного проектування архітектури управління.

Апробація результатів є переконливою: ключові ідеї опубліковано у 9 працях (з них 5 – у фахових виданнях), 4 презентовано на міжнародних наукових конференціях. Робота містить документально підтверджені акти впровадження. Усе це гарантує валідність запропонованих ідей та їхню високу наукову і практичну цінність.

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження

1. Результати дослідження є готовим прикладним інструментарієм для центральних органів виконавчої влади. Зокрема, розроблений управлінський дизайн трансформації фрагментованих програм у єдиний інтегрований механізм на базі Агентства відновлення

становить прями́й інтерес для Міністерства економіки та Кабінету Міністрів при виконанні індикаторів плану Ukraine Facility.

2. Пропозиції дисертанта мають високу цінність для регіонального рівня управління. Запропонована система динамічного зонування територій з делегуванням відповідних повноважень ОВА вже використана Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації при розробці заходів регіональної підтримки, що засвідчує реальну спроможність авторських моделей вирішувати локальні виклики в умовах воєнного стану.

3. Розроблена концепція маршруту послуг через єдину точку входу (цифрову платформу Дія.Бізнес) з чіткими стандартами обслуговування (SLA) може бути безпосередньо імплементована Міністерством цифрової трансформації для оптимізації G2B-взаємодії.

4. Окремо слід наголосити на освітньо-методичній значущості. Матеріали дисертації органічно доповнили лекційні курси «Трансформація економічних відносин та їх регулювання» і «Державне регулювання економіки», що сприятиме підготовці фахівців з публічного управління нової генерації.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Аналіз дисертаційної роботи засвідчує відсутність ознак порушення академічної доброчесності. Робота має логічну структуру, викладена грамотною науковою мовою. Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації. Високо оцінюючи новаторський характер і практичну цінність роботи, варто звернути увагу на окремі дискусійні моменти, що можуть слугувати вектором для подальших наукових розвідок:

1. Поза увагою залишився потенціал міжмуніципального співробітництва. Проектуючи архітектуру управління МСП, дисертант концентрується на рівні центральних органів влади, єдиного оператора та ОВА/ОМС як кінцевих реципієнтів повноважень. Проте, в умовах жорсткого дефіциту ресурсів на місцях, європейська практика широко використовує інструмент співробітництва територіальних громад (inter-municipal cooperation) для створення спільних фондів чи хабів підтримки малого бізнесу. Робота виграла б, якби автор окреслив управлінський регламент стимулювання таких міжмуніципальних кластерів.

2. Брак комунікаційної стратегії трансформації політики. Перехід від звичної моделі прямого і масштабного субсидування («дешевих грошей» за програмою «5-7-9%») до складніших європейських гарантійних інструментів неминує викличе нерозуміння або навіть шок у підприємницькому середовищі. Запропонована модель DAMT глибоко пропрацьована інституційно, але не містить управлінського алгоритму проведення інформаційно-роз'яснювальної (комунікаційної) кампанії з боку держави щодо управління очікуваннями бізнесу в перехідний період.

3. Недостатня деталізація інструментів запобігання «ефекту заміщення» (Deadweight loss). Описуючи трирівневу систему моніторингу та оцінку адитивності, автор не акцентує увагу на методиках виявлення ефекту "deadweight loss" (мертвого вантажу), коли державну підтримку/гарантію отримує підприємство, яке могло б успішно реалізувати проєкт і залучити комерційне фінансування і без втручання держави. В умовах суворо обмежених ресурсів Ukraine Facility, механізми відсіювання таких аплікантів на етапі дизайну інструментів мають бути формалізовані чіткіше.

4. Слабкість синхронізації з галузевими стратегіями відновлення. Дисертація буде універсальною архітектурою підтримки МСП. Однак повоєнне відновлення неминує вимагатиме жорсткої синхронізації цієї підтримки зі специфічними секторальними політиками держави (наприклад, стратегією децентралізованої енергетики, політикою гуманітарного розмінування агроугідь тощо). Залишається дискусійним, яким саме чином національний оператор

підтримки МСП буде узгоджувати свої програми з вузькогалузевими пріоритетами інших міністерств, щоб уникнути конфлікту цілей.

Наведені зауваження мають суто дискусійний характер, свідчать про глибину та складність порушеної проблематики і жодною мірою не знижують високої наукової цінності та практичної значущості результатів дисертаційного дослідження.

Загальний висновок. Представлена Лашиним Петром Михайловичем дисертація «Розвиток системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва» (подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування») є завершеною, самостійною науковою працею, яка комплексно вирішує важливе завдання державного управління. Дисертація містить значну наукову новизну та вагому практичну цінність. У роботі відсутні порушення академічної доброчесності.

Структурно й змістовно дисертація повною мірою відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» та постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Автор дисертації Лашин Петро Михайлович цілком заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент – професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом Державного біотехнологічного університету, д.е.н., професор

Ганна ЧМІЛЬ

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:45:36 23.06.2026

Назва файлу з підписом: Відгук_опонента_Чміль_Г.Л._на_дис._Лашина_П.М..pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 428.4 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук_опонента_Чміль_Г.Л._на_дис._Лашина_П.М..pdf
Розмір файлу без підпису: 439.6 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЧМІЛЬ ГАННА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЧМІЛЬ ГАННА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3246407185

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:45:34
23.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000001F252A01F1E4CD06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

*Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету імені В.
Н. Каразіна професору Дунаєву Ігорю
Володимировичу, майдан Свободи 4, м. Харків,
61022*

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента – доцента кафедри фінансів, банківської справи та страхування Економічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, професора, кандидата економічних наук **Швайко Мар'яни Леонідівни** на дисертаційну роботу **Лашина Петра Михайловича** «Розвиток системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Обґрунтування вибору теми дослідження

Мале та середнє підприємництво формує основу зайнятості та доходів більшої частини населення України: станом на початок 2024 року це близько 330 тис. малих і 5,4 тис. середніх підприємств, які забезпечують, за даними Держстату, приблизно 58 % ВВП і 72 % зайнятості у приватному секторі. За цими відсотками стоять конкретні робочі місця у громадах, надходження до місцевих бюджетів і здатність регіонів підтримувати господарську активність в умовах тривалої війни. Водночас сама система державного стимулювання сектору — тобто спосіб, у який держава організовує та координує підтримку підприємництва на різних рівнях публічного управління, — потребує суттєвого переосмислення з огляду на три обставини, що діють одночасно: воєнний стан, статус кандидата на вступ до ЄС і необхідність готуватися до масштабної відбудови.

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року виявило не стільки вразливість самого підприємницького сектору (який продемонстрував помітну адаптивність: понад 48 тис. суб'єктів МСП здійснили релокацію, а кількість нових реєстрацій ФОП у 2023–2024 рр. перевищила довоєнний рівень), скільки накопичені

вади організації державної підтримки. Програми залишаються розпорошеними між кількома органами виконавчої влади без дієвої координації; вертикаль «центр — регіон — громада» працює переважно у напрямі розподілу коштів, а не зворотного зв'язку від бенефіціарів; інструменти підтримки не здатні оперативно переналаштовуватися під умови, що змінюються щодня. При цьому ресурс як такий присутній: програма «Доступні кредити 5-7-9 %» акумулювала понад 370 млрд грн, «єРобота» видала близько 22 тис. грантів. Отже, війна оголила кризу не фінансових ресурсів, а управлінської архітектури системи — її здатності розподіляти наявний ресурс, контролювати використання і коригувати підходи за результатами.

Паралельно Україна опинилася у якісно новій ситуації у відносинах з ЄС. Статус кандидата (червень 2022 р.) і початок переговорів про членство (червень 2024 р.) поставили завдання, що не має прямих прецедентів у європейській практиці: адаптувати систему публічного управління до *acquis communautaire*, одночасно ведучи бойові дії та готуючись до відбудови. Оцінки OECD визначають рівень відповідності української політики підтримки МСП принципам *Small Business Act for Europe* приблизно на рівні 43 %. Проте суть цього розриву не зводиться до браку окремих фінансових інструментів чи регуляторних норм — він є передусім управлінським: відсутній цілісний механізм, який визначав би, хто відповідає за імплементацію кожного з десяти принципів SBA, як розподілено повноваження між Мінекономіки, Мінфіном, НБУ, обласними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, як контролюється виконання і як політика коригується за його результатами.

Досвід постсоціалістичних країн ЄС — Польщі, Литви, Латвії, Румунії, Болгарії — підтверджує цю логіку. Їхні траєкторії показують, що успішність підтримки МСП визначалася не обсягами виділених коштів, а якістю інституційного дизайну: створенням агентств із чітким мандатом (PARP у Польщі, INVEGA у Литві, Altum у Латвії), працюючими процедурами координації між рівнями влади, обов'язковим SME Test при підготовці регуляторних актів, регулярним і відкритим оцінюванням результативності. Європейська модель підтримки МСП — це насамперед модель публічного врядування, а фінансові інструменти є її похідною, а

не навпаки.

Нарешті, масштаб майбутньої відбудови надає темі практичної невідкладності. На відновлення економіки прогнозується спрямування сотень мільярдів доларів міжнародної допомоги (за оцінками Світового банку — понад 486 млрд дол. США), а через механізм Ukraine Facility Європейська Комісія передбачає близько 2,8 млрд євро саме на підтримку МСП. За таких умов питання управлінської спроможності держави — її здатності абсорбувати, спрямувати і проконтролювати ці ресурси — перестає бути академічним. Без розвитку самої системи управління (інституцій, процедур, кадрового потенціалу, координації, підзвітності) жодний обсяг фінансування стійкого результату не забезпечить.

Сукупність наведених обставин і визначає вибір теми. Дослідження розглядає систему державного стимулювання МСП як цілісний об'єкт публічного управління, а євроінтеграцію, воєнний стан і завдання відбудови — як ключові контекстуальні фактори її розвитку, а не як самоціль. Адаптація принципів SBA, фінансових інструментів ЄС (EIF, COSME, InvestEU) та методології OECD SME Policy Index у цій логіці виступає одним із факторів розвитку системи, підпорядкованим завданню подолання її управлінської фрагментованості.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційну роботу виконано в межах наукової теми навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Механізми розвитку людського потенціалу в інноваційній економіці» (номер державної реєстрації № 0120U105742).

Особистий внесок здобувача у виконання науково-дослідної роботи полягає, по-перше, в узагальненні новітніх факторів впливу, принципів і критеріїв оцінки відповідності системи підтримки МСП в Україні європейським стандартам та, по-друге, у розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму впровадження європейських підходів. Зазначені результати увійшли до щорічних наукових звітів кафедри управління персоналом та

підприємництва за 2023–2025 роки.

Основний зміст роботи

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладного завдання обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо розвитку системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні на засадах гармонізації з європейськими стандартами в умовах євроінтеграції, воєнного стану та підготовки до післявоєнного відновлення. Робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи — 250 сторінок, із них основного тексту — 200 сторінок; робота містить 34 таблиці, 23 рисунки та 6 додатків, список використаних джерел налічує 177 найменувань, з яких 65 % — іноземними мовами.

У вступі обґрунтовано вибір теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, викладено гіпотезу, згідно з якою головною перешкодою для розвитку системи стимулювання МСП є не стільки нестача фінансових ресурсів чи окремих програмних інструментів, скільки управлінська фрагментованість самої системи — відсутність цілісної інституційної архітектури з чітким розподілом відповідальності, працюючими механізмами координації між рівнями влади та вбудованим оцінюванням результативності. Методологічну основу становить комплекс підходів і методів: системний та інституційний підходи, порівняльний та історичний методи, гар-аналіз, бенчмаркінг, сценарний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів, авторська модель DAMT, методи оцінювання результативності політики (Propensity Score Matching, Difference-in-Differences) і статистичний аналіз.

У першому розділі «Теоретичні засади та концептуальні підходи до формування системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва» розглянуто роль МСП в економічному розвитку держави та організаційні засади його державного стимулювання; систему стимулювання представлено як цілісний об'єкт публічного управління з функціями планування,

координації, контролю та оцінювання результативності. Узагальнено європейські інституційні конфігурації публічного управління розвитком МСП — стандарти, розподіл повноважень і підходи до стимулювання — та систематизовано чотири їх типи: централізовану, децентралізовану, змішану й мережеву. Обґрунтовано три принципи адаптивної гармонізації — контекстуальної еквівалентності, часової синхронізації та пропорційності адаптації — як методологічну альтернативу лінійним підходам до апроксимації законодавства. Визначено фактори розвитку системи та критерії оцінки її ефективності в умовах євроінтеграції і воєнного стану, для чого модифіковано критерії OECD SME Policy Index трьома додатковими модулями — кризової адаптивності, контекстуальних еталонів і динамічного зважування.

Другий розділ «Оцінка відповідності системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні європейським стандартам» має аналітичний характер. Здійснено оцінку стану розвитку МСП в Україні та порівняльний аналіз із п'ятьма постсоціалістичними країнами ЄС (Польща, Литва, Латвія, Румунія, Болгарія); встановлено, що різниця у показниках (продуктивність праці близько 12,5 тис. євро в Україні проти 28,4 тис. євро у Польщі) пояснюється передусім інституційним дизайном, а не обсягами фінансування. Проаналізовано відповідність діючих механізмів підтримки принципам Small Business Act for Europe з емпіричною апробацією системи принципів адаптивної гармонізації на матеріалі чотирьох секторів економіки (ІТ, Defense Tech, промисловість, агросектор) та розробкою матричних інструментів оцінки (таблиці 2.6, 2.8). Виявлено, що Україна демонструє асиметричну модель інтеграції: випереджає ЄС у цифровізації послуг для бізнесу (78 % проти 65 %), але відстає у регуляторній політиці (результативність М-Тесту 43 %) та процедурах банкрутства. Аналіз розподілу відповідальності за управлінськими функціями показав, що стадії моніторингу і корекції не мають визначеного відповідального суб'єкта, а Мінекономіки як формальний координатор переважно виконує роль консультанта без реальних важелів впливу на інші ЦОВВ; ідентифіковано «перехресну асиметрію» між наявністю повноважень і близькістю до бенефіціарів. На цій основі окреслено інституційні розриви між українською

системою підтримки МСП та європейською моделлю.

У третьому розділі «Напрями гармонізації системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні з європейськими стандартами» обґрунтовано модель диференційованої адаптації з керованими переходами (DAMT) для імплементації принципів SBA: тришарову архітектуру з управлінським регламентом активації шарів (суб'єкти, процедури, строки, правова основа), процедурні карти взаємодії ЦОВВ/ОВА/ОМС, маршрут послуги для бенефіціара зі стандартами обслуговування, механізм делегування повноважень залежно від динамічного зонування територій та вбудований зворотний зв'язок від підприємців; допоміжний інструмент верифікації — коефіцієнти функціональної еквівалентності на основі модифікованого підходу DEA — винесено в додаток із застереженням, що розрахунки слугують аналітичним засобом перевірки управлінських рішень, а не підставою для їх ухвалення.

Удосконалено механізм впровадження європейських фінансових інструментів через визначення публічно-управлінського дизайну єдиного національного оператора: мандат із переліком делегованих і збережених за ЦОВВ функцій, подвійну підзвітність (КМУ та наглядова рада з міжнародною участю), розмежування повноважень з Мінекономіки, Мінфіном і НБУ за RACI-логікою, антикорупційні запобіжники (EU Pillar Assessment, публічний реєстр бенефіціарів, конкурентний відбір партнерів, незалежний аудит) та операційну модель, у якій оператор координує, а реалізація здійснюється через конкурентну мережу банків, агенцій регіонального розвитку і платформу Дія.Бізнес із диференціацією інструментів за зонами ризику. Обґрунтовано систему моніторингу та оцінювання результативності, вбудовану в управлінський цикл прийняття рішень: три рівні (оперативний, тактичний, стратегічний), прив'язку кожного відхилення від цільових показників до конкретного суб'єкта і конкретного рішення, квартальний «Барометр МСП України» як інструмент управлінської корекції та канали зворотного зв'язку від підприємців (фокус-групи, онлайн-панель, механізм «червоної кнопки»). Запропоновано поетапну стратегію впровадження з п'яти етапів (регуляторна адаптація — 6 місяців, інституційна трансформація — 9 місяців, цифрова інтеграція

— 12 місяців, пілотне впровадження — 6 місяців, масштабування — 12+ місяців) з очікуваним підвищенням абсорбційної спроможності з 20 % до 50–60 %, зниженням транзакційних витрат МСП на 25–30 % та скороченням терміну отримання фінансування з 3–4 місяців до 4–6 тижнів.

За результатами дослідження сформульовано основні наукові результати: систематизовано типи управлінських конфігурацій підтримки МСП та обґрунтовано принципи адаптивної гармонізації; модифіковано критерії OECD SME Policy Index для умов країни-кандидата у воєнному контексті; розроблено модель DAMT як адміністративний дизайн імплементації принципів Small Business Act for Europe; визначено публічно-управлінський дизайн єдиного оператора європейських фінансових інструментів; обґрунтовано систему моніторингу й оцінювання результативності, вбудовану в управлінський цикл. Висновки до розділів і загальні висновки узагальнюють одержані результати та практичні рекомендації, адресну спрямованість яких підтверджено довідкою про впровадження Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (№ 06.01-13/887 від 13.02.2026) та актом про використання в навчальному процесі ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (від 05.02.2026).

Характеристика основних положень роботи

Основні положення дисертації об'єднані єдиною тезою, яка проходить через усі три розділи: головною перешкодою для розвитку системи державного стимулювання МСП в Україні є не стільки нестача фінансових ресурсів чи окремих програмних інструментів, скільки управлінська фрагментованість самої системи — відсутність цілісної інституційної архітектури з чітким розподілом відповідальності, працюючими механізмами координації між рівнями влади та вбудованим оцінюванням результативності. Звідси випливає головне положення, що виноситься на захист: розвиток системи потребує переходу від сукупності ізольованих програм до інтегрованої управлінської моделі, побудованої на принципах адаптивної

гармонізації з європейськими стандартами — контекстуальної еквівалентності, часової синхронізації та пропорційності адаптації. Верифікація цієї тези здійснюється послідовно: від теоретичного обґрунтування управлінської логіки системи (розділ 1) через оцінку поточного стану та ідентифікацію інституційних розривів (розділ 2) до обґрунтування моделі адаптації та механізмів її впровадження (розділ 3).

Узагальнення європейських інституційних підходів дозволило показати, що ефективність системи стимулювання МСП визначається передусім управлінською конфігурацією — наявністю спеціалізованого оператора із замкненим управлінським циклом, формалізованою координацією між рівнями влади, обов'язковим SME Test і вбудованим моніторингом. На цій основі систематизовано чотири типи конфігурацій (централізована, децентралізована, змішана, мережева) та обґрунтовано три принципи адаптивної гармонізації як методологічну альтернативу лінійним підходам до апроксимації законодавства.

Порівняльний аналіз управлінських конфігурацій в Україні та п'яти постсоціалістичних країнах ЄС засвідчив, що різниця у показниках розвитку МСП (продуктивність праці близько 12,5 тис. євро в Україні проти 28,4 тис. євро у Польщі) пояснюється насамперед інституційним дизайном, а не обсягами фінансування. Україна демонструє асиметричну модель інтеграції: випереджає ЄС у цифровізації послуг для бізнесу (78 % проти 65 %), але відстає у регуляторній політиці та процедурах банкрутства. Аналіз розподілу відповідальності за управлінськими функціями виявив, що стадії моніторингу і корекції не мають визначеного відповідального суб'єкта, а Мінекономіки як формальний координатор не має реальних важелів впливу на інші центральні органи виконавчої влади. Окремо ідентифіковано «перехресну асиметрію»: суб'єкти з повноваженнями та бюджетами не мають близькості до бенефіціарів, а суб'єкти з близькістю до місцевих потреб — повноважень і спроможності.

Наукова новизна одержаних результатів конкретизується у такій структурі.

Уперше обґрунтовано та розроблено модель диференційованої адаптації з

керованими переходами (DAMT) для імплементації принципів Small Business Act for Europe в умовах війни. На відміну від лінійних підходів до апроксимації законодавства, модель визначає адміністративний дизайн адаптації: тришарову архітектуру з управлінським регламентом активації шарів (суб'єкти, процедури, строки, правова основа), процедурні карти взаємодії ЦОВВ/ОВА/ОМС, маршрут послуги для бенефіціара з визначеними стандартами обслуговування, механізм делегування повноважень залежно від динамічного зонування територій та вбудований зворотний зв'язок від підприємців. Це дозволяє країні-кандидату досягати цілей європейської політики підтримки МСП через альтернативні інституційні форми з визначеною управлінською відповідальністю на кожному рівні.

Удосконалено: концептуальні засади дослідження системи стимулювання МСП у контексті євроінтеграції — через аналітичну рамку, що інтегрує параметри управлінської відповідності європейським стандартам і кризової адаптивності в єдину систему оцінки за поняттями контекстуальної еквівалентності, часової синхронізації та пропорційності адаптації; підхід до оцінки імплементації принципів SBA — через емпіричну апробацію системи принципів адаптивної гармонізації на матеріалі чотирьох секторів української економіки (IT, Defense Tech, промисловість, агросектор) із розробкою матричних інструментів оцінки, що поєднують принципи SBA з рівнями контекстуальної еквівалентності та параметрами адаптації; механізм впровадження європейських фінансових інструментів — через визначення публічно-управлінського дизайну єдиного національного оператора (мандат із переліком делегованих і збережених за ЦОВВ функцій, подвійна підзвітність, розмежування повноважень з Мінекономіки, Мінфіном і НБУ за RACI-логікою, антикорупційні запобіжники та операційна модель, у якій оператор координує, а реалізація здійснюється через конкурентну мережу банків, агенцій регіонального розвитку та платформу Дія.Бізнес).

Дістало подальшого розвитку: методологія оцінки системи державного стимулювання МСП — через уточнення системи принципів адаптивної гармонізації, що синтезує теорії європейської інтеграції, трансферу політики та диференційованої

інтеграції і дозволяє обґрунтувати нелінійні траєкторії розвитку системи в умовах воєнного стану; теоретичне обґрунтування системи моніторингу та оцінювання результативності — через її вбудовування безпосередньо в управлінський цикл прийняття рішень, де кожне відхилення від цільових показників прив'язане до конкретного суб'єкта і конкретного рішення, яке цей суб'єкт має переглянути, а квартальний «Барометр МСП України» стає інструментом управлінської корекції, а не лише звітності.

Практична значущість результатів дослідження

Результати роботи мають високу прикладну цінність для оптимізації публічної політики. Розроблений механізм динамічного зонування територій з диференційованими пакетами підтримки становить особливий інтерес. Впровадження цих механізмів у діяльність Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації доводить затребуваність авторських розробок на регіональному рівні. Окремий акцент на диференційованій підтримці в умовах прифронтових громад нашого регіону (зона високого ризику "А") з максимальною оперативною автономією ОВА концептуально є надзвичайно влучним рішенням для збереження економічного потенціалу Харківщини. Разом з тим, варто визнати, що в умовах триваючих активних бойових дій повноцінна практична перевірка ефективності цих інновацій наразі залишається ускладненою, через що вони зберігають переважно науково-концептуальний характер.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Відповідність дисертаційної роботи Лашина П.М. встановленим вимогам підтверджується комплексним аналізом як внутрішніх, так і зовнішніх стандартів академічної доброчесності, що забезпечує повну відповідність роботи сучасним науковим критеріям та нормативно-правовим вимогам. Робота має традиційну структуру, що включає анотацію, зміст, вступ, три розділи з висновками, список використаних джерел та додатки, що дозволяє чітко відобразити логіку вирішення

поставлених завдань. Виклад матеріалу здійснено у високому науковому стилі, який характеризується послідовністю, ясністю та виваженістю, що забезпечує легкість сприйняття тексту та його доступність для широкого кола фахівців. Автор дотримується встановлених вимог, зокрема, вимог Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 № 40 (у редакції від 12.07.2019 р.), що гарантує не лише відповідність роботи формальним стандартам, але й її високу методологічну строгість. Комплексний підхід до аналізу літературних джерел, офіційних нормативно-правових документів та даних провідних міжнародних організацій (таких як ОЕСР, Європейська комісія, Світовий банк) дозволив сформулювати достовірні наукові висновки, що знаходять підтвердження в публікаціях автора.

Дотримання академічної доброчесності перевірено сучасними антиплагіатними системами, що засвідчує самостійність і оригінальність проведеного дослідження. Таким чином, дисертаційна робота Лашина П.М. достатньо відповідає встановленим вимогам, демонструючи високий рівень якості викладу, структурованості та методологічної обґрунтованості.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Попри загальну високу оцінку, ґрунтовність та завершеність дисертаційного дослідження, окремі його положення є дискусійними та викликають такі зауваження:

1) *Щодо валідації та впровадження моделі DAMT.* Автор пропонує складну, розгалужену систему динамічного зонування та диференційованої підтримки МСП з відповідним перерозподілом повноважень ОВА/ОМС. Хоча результати офіційно впроваджені в ХОВА, повноцінна валідація та оцінка реальної дієвості цих механізмів в умовах воєнного стану виглядає важкооцінюваною. Наразі запропоновані інституційні інновації носять значною мірою гіпотетичний характер, оскільки їх емпірична перевірка та масштабування в прифронтових реаліях є майже неможливими через високу динаміку безпекових загроз.

2) *Щодо інституційного спротиву змінам.* Пропозиція наділити Агентство відновлення мандатом єдиного національного оператора фінансових інструментів є логічною з погляду теорії публічного управління. Проте дисертант дещо ідеалізує архітектуру переходу, залишаючи поза глибоким аналізом неминучий інституційний спротив з боку діючих стейкхолдерів (насамперед Мінфіну та НБУ), які сьогодні фактично контролюють левову частку ресурсів через програму «5-7-9 %». Роботі бракує політекономічного аналізу управління міжвідомчими конфліктами при такому кардинальному перерозподілі функцій.

3) *Щодо кадрової та інфраструктурної спроможності.* Запровадження оновленої системи моніторингу результативності, що передбачає складний контрфактичний аналіз (зокрема економетричні методи на кшталт Propensity Score Matching) та створення підрозділу оцінки (Evaluation Unit) зі штатом у 15–20 аналітиків, вимагає високоспецифічних компетенцій. Автор недостатньо розкриває, яким чином реформована система публічного управління зможе залучити, мотивувати та втримати таких унікальних фахівців в умовах жорстких бюджетних обмежень.

4) *Щодо інструментів зворотного зв'язку.* Пропонований автором механізм «червоної кнопки» у додатку Дія.Бізнес для екстрених сигналів від підприємців із регламентом розгляду протягом 24 годин несе значні ризики перевантаження системи. В умовах кризи такий канал може стати об'єктом зловживань або маніпуляцій, що паралізує роботу оператора. Доцільніше було б передбачити жорсткіші фільтри верифікації та ескалації таких звернень.

Наведені зауваження мають дискусійний та конструктивний характер, стосуються складних аспектів реалізації політики у кризових умовах і жодним чином не знижують високої наукової цінності та практичної значущості отриманих результатів.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Лашина Петра Михайловича «Розвиток системи

державного стимулювання малого та середнього підприємництва» є завершеним, самостійним науковим дослідженням, яке вирішує актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення управлінської архітектури підтримки підприємництва в Україні. Дисертація не містить ознак академічного плагіату.

За своєю актуальністю, обсягом проведених досліджень, науковою новизною, теоретичним і практичним значенням робота повністю відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44, та Наказу МОН України від 12.01.2017 р. № 40. Автор дисертації Лашин Петро Михайлович цілком заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний рецензент –
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування Економічного
факультету Харківського
національного університету імені В.Н.
Каразіна, кандидат економічних наук,
доцент

Мар'яна ШВАЙКО

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:38:50 25.06.2026

Назва файлу з підписом: Швайко_М_Л_рецензія_на_Лашина_docx.asice
Розмір файлу з підписом: 38.3 КБ

Назва файлу без підпису: Швайко_М_Л_рецензія_на_Лашина_docx.zip
Розмір файлу без підпису: 33.7 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Швайко Мар'яна Леонідівна

П.І.Б.: Швайко Мар'яна Леонідівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2845516642

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 15:26:45
24.06.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA1104000000CA1656007033DD05

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Серійний номер носія особистого ключа: Не визначено

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Підписані файли: Швайко М.Л._рецензія на Лашина.docx

Версія від: 2026.05.20 13:00