

ІНТЕГРАЦІЯ МАЛОГО ТА ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

©2025 СТЕПАНЕНКО І. М., ЛИБА В. О.

УДК 658.14

JEL Classification: L60; L25; F15; O25

Степаненко І. М., Либа В. О.

Інтеграція малого та великого бізнесу в умовах євроінтеграції: виклики та перспективи для українського машинобудування

У статті досліджено сучасні проблеми та перспективи інтеграції малого та великого бізнесу в машинобудівній галузі України в умовах євроінтеграції. На основі аналізу наукових джерел, статистичних даних і європейського досвіду обґрунтовано ключові бар'єри, які перешкоджають ефективній кооперації підприємств різного масштабу, зокрема інституційні, правові, кадрові та технологічні. Окреслено концептуальні підходи до формування нової промислової політики, в основі якої лежить створення індустріальної екосистеми, що поєднує гнучкість малих підприємств і потужності великих. У роботі систематизовано моделі інтеграції – кластерні, цифрові, дуальні, гібридні – які є релевантними для українських умов і водночас відповідають принципам сталого розвитку і стандартам ЄС. Запропоновано практичні механізми підтримки інтеграційних процесів: запуск цифрової платформи B2B-кооперації, формування регіональних коопераційних хабів, розширення програм дуальної освіти та створення цільового фонду розвитку промислової кооперації. Обґрунтовано доцільність формалізації контрактних відносин між МСП і великим бізнесом, а також необхідність інституційної підтримки з боку держави та профільних об'єднань. Результати дослідження можуть бути використані органами влади, підприємствами, галузевими асоціаціями та освітніми установами при формуванні стратегій розвитку промисловості, програм відновлення після війни та адаптації до європейського економічного простору.

Ключові слова: інтеграція бізнесу, машинобудування, євроінтеграція, кооперація, кластер, мале підприємництво, дуальна освіта, цифровізація, індустріальна політика.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-82-88>

Табл.: 1. **Бібл.:** 8.

Степаненко Іван Максимович – аспірант, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Вадима Манька, 17, Харків, 61070, Україна)

E-mail: ivan06.stepanenko06@gmail.com

Либа Василь Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, заступник декана, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Вадима Манька, 17, Харків, 61070, Україна)

E-mail: v.lyba@khai.edu

UDC 658.14

JEL Classification: L60; L25; F15; O25

Stepanenko I. M., Lyba V. O. Integration of Small and Large Businesses in the Context of European Integration: Challenges and Prospects for Ukrainian Machine Engineering

The article examines the current issues and prospects for the integration of small and large businesses in Ukraine's machine engineering sector within the framework of European integration. Based on an analysis of scientific sources, statistical data, and European experience, the study identifies the key barriers that hinder effective cooperation among enterprises of various sizes, specifically institutional, legal, personnel, and technological barriers. Conceptual approaches to shaping a new industrial policy are outlined, which is based on creating an industrial ecosystem that combines the flexibility of small enterprises with the capacities of large ones. The authors systematize integration models – cluster, digital, dual, hybrid – that are relevant for Ukrainian conditions while adhering to the principles of sustainable development and the EU standards. Practical mechanisms have been proposed to support integration processes: launching a digital platform for B2B cooperation, forming regional cooperation hubs, expanding dual education programs, and creating a targeted fund for the development of industrial cooperation. The feasibility of formalizing contractual relationships between SMEs and large businesses is well-founded, as well as the necessity of institutional support on the part of the State and relevant associations. The results of the research can be utilized by government authorities, enterprises, industry associations, and educational institutions in developing strategies for industrial development, post-war recovery programs, and adaptation to the European economic space.

Keywords: business integration, machine engineering, European integration, cooperation, cluster, small entrepreneurship, dual education, digitalization, industrial policy.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 8.

Stepanenko Ivan M. – Postgraduate Student, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (17 Vadyma Manka Str., Kharkiv, 61070, Ukraine)

E-mail: ivan06.stepanenko06@gmail.com

Lyba Vasyly O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Deputy Dean, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (17 Vadyma Manka Str., Kharkiv, 61070, Ukraine)

E-mail: v.lyba@khai.edu

Вступ. Процеси європейської інтеграції, що інтенсивно розвиваються в Україні з моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС та запровадження Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), справили суттєвий вплив на структуру, динаміку та конкурентоспроможність вітчизняної промисловості. Особливо значущим цей вплив є для стратегічних галузей економіки, зокрема машинобудування, яке забезпечує технологічну незалежність країни, формує ланцюги доданої вартості, створює робочі місця для висококваліфікованих кадрів і генерує експорт-орієнтовану продукцію.

Машинобудівна галузь України перебуває у фазі структурної трансформації, зумовленої одночасним впливом зовнішніх викликів (євроінтеграція, відкритість ринку, технологічні стандарти ЄС) та внутрішніх чинників (деіндустріалізація, військові ризики, нестача капіталовкладень, міграція інженерного персоналу). Ці чинники вимагають пошуку нових підходів до організації виробництва, зокрема інтеграції малого та великого бізнесу в єдині виробничі, логістичні та інноваційні системи [2].

В умовах, коли великі підприємства часто залишаються єдиними технологічно повноцінними гравцями, а малий бізнес виступає джерелом гнучкості, адаптивності та інноваційності, об'єднання зусиль є не лише доцільним, але й критично необхідним. Водночас в Україні досі спостерігається низький рівень формалізованої взаємодії між великим і малим підприємництвом, що пов'язано з низкою бар'єрів – інституційних, фінансових, інфраструктурних, правових і ментальних [5].

У країнах Європейського Союзу взаємодія між великими корпораціями та МСП (малими і середніми підприємствами) є поширеною практикою і реалізується через індустріальні кластери, виробничі мережі, технологічні парки та партнерські екосистеми. Зокрема, у Польщі, Чехії, Німеччині та Італії ефективна кооперація у межах галузевих кластерів дозволила не лише зберегти машинобудівні традиції, а й адаптувати їх до умов цифрової економіки та екологічного регулювання ЄС [2].

Для України важливо врахувати ці підходи у власній політиці індустріального розвитку. Малий бізнес може стати джерелом технічних інновацій, нових продуктів, гнучких виробничих процесів, у той час як великий бізнес забезпечує доступ до інвестицій, інфраструктури, ринків збуту, експортних каналів та інженерного досвіду. Проте для синергії потрібна наявність платформи співпраці – інституційної, інформаційної, фінансової – яка наразі розвинена недостатньо.

Одним із сучасних підходів до гармонізації відносин малого і великого бізнесу є впровадження гібридних бізнес-моделей, що поєднують елементи гнучкого підприємництва з масштабними індустріальними рішеннями. Як свідчать дослідження, такі моделі дозволяють підвищити ефективність управління, зменшити витрати, пришвидшити інноваційні процеси та забезпечити сталий розвиток навіть в умовах нестабільності [5].

Крім того, євроінтеграція вимагає не лише модернізації технічного парку машинобудівних підприємств, але й переходу на стандарти ЄС – у сфері якості, екологічної безпеки, менеджменту. Більшість МСП не в змозі самостій-

но забезпечити відповідність цим вимогам, що ще більше підсилює потребу у партнерстві з більшими структурами, які вже пройшли шлях адаптації або мають достатні ресурси для його реалізації [6].

Таким чином, проблема інтеграції малого та великого бізнесу в умовах євроінтеграції набуває ключового значення для стратегічного розвитку машинобудівної галузі України. Її актуальність посилюється зовнішніми загрозами (війна, руйнування інфраструктури), внутрішніми викликами (відтік кадрів, низька інноваційна активність) та потребою в цифровій трансформації виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції малого та великого бізнесу в умовах євроінтеграції залишається однією з ключових у науковому дискурсі щодо модернізації національної економіки, зокрема у сфері промисловості та машинобудування. Дослідники фокусуються на питаннях інституційного забезпечення кооперації, оцінці ефективності кластерних моделей, трансформації бізнес-моделей малого підприємництва та впливі євроінтеграційних викликів на економічну політику України.

У роботі Лопашука І. А. та колективу авторів акцентується увага на формуванні гібридних моделей малого бізнесу, які дають змогу МСП адаптуватися до викликів глобальної конкуренції. Автори підкреслюють важливість інтеграції гнучких організаційних структур, цифрових технологій та партнерських відносин з великими підприємствами. Вони пропонують застосування моделі спільного доступу до інфраструктури, фінансів і ринків, що особливо актуально для машинобудівної галузі.

У звіті *EU4Business Country Report* узагальнюється аналітика щодо стану малого бізнесу в Україні, підкреслюється його ключова роль у створенні робочих місць, проте зазначається недостатній рівень інтеграції МСП у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Також у звіті зазначено слабку участь українських підприємств у європейських програмах підтримки (COSME, Horizon 2020), що обмежує можливості модернізації технологій та залучення інновацій.

Шпильовий Є. О. та співавтори аналізують тенденції розвитку МСП в умовах євроінтеграції, роблячи акцент на інституційних бар'єрах, таких як обмежений доступ до фінансових ресурсів, високий рівень регуляторного тиску та брак мотиваційних механізмів для великого бізнесу до співпраці з малим. Вони наголошують, що без належної інституційної підтримки синергія між бізнесами різного масштабу буде фрагментарною.

У праці Дергачової Г. М. та Смольникової В. Д. висвітлюється роль євроінтеграції як тригера економічної трансформації. Автори наголошують, що імплементація технічних регламентів ЄС вимагає не лише модернізації виробництва, а й нової культури управління, бізнес-комунікацій та логістики. Зокрема, для машинобудування ключовим є відповідність стандартам якості та екологічної безпеки, що потребує додаткових інвестицій та технологій, особливо від МСП, які самостійно неспроможні забезпечити цей перехід.

Чумак Н. В. у своєму дослідженні акцентує увагу на інституційних механізмах підтримки малого бізнесу у про-

мисловості України, аналізуючи національні програми стимулювання кластерних ініціатив. Автор вважає, що необхідною передумовою інтеграції є функціонування системи галузевих платформ і публічно-приватного партнерства, в межах яких малий бізнес може долучатися до великих виробничих проєктів.

У публікації Ярошенка І. М. та Коваля Н. М. розглядаються проблеми інноваційного розвитку промисловості, зокрема, нестача внутрішніх інвестицій, дефіцит технологій і людського капіталу. Автори зазначають, що МСП є джерелом інноваційного потенціалу, але через фрагментарність ринку і відсутність синхронізації з великим бізнесом цей потенціал реалізується вкрай обмежено.

Окрему увагу варто приділити офіційним аналітичним документам Представництва України при ЄС, у яких системно представлено виклики та можливості ПВЗВТ для машинобудівної галузі. Автори звіту підкреслюють, що головною проблемою для МСП є висока вартість входу на ринок ЄС – як у технологічному, так і в процедурному плані. Одним із ключових шляхів подолання цих бар'єрів визначається кооперація з великими підприємствами, які вже адаптувалися до європейських регламентів.

Таким чином, останні дослідження засвідчують наявність спільного розуміння в науковій та експертній спільноті щодо необхідності переходу до інтегрованої моделі взаємодії малого і великого бізнесу, як ключового елементу модернізації промисловості. Водночас вітчизняні публікації акцентують увагу на відсутності ефективних інструментів реалізації цієї взаємодії, тоді як європейські практики пропонують цілісні механізми кластеризації, інституційної підтримки, інфраструктурного об'єднання та цифрової інтеграції бізнес-суб'єктів.

Попри зростаючу кількість публікацій, присвячених розвитку малого підприємництва та кооперації в межах євроінтеграційних процесів, інтеграція малого та великого бізнесу в машинобудівній галузі України досі залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, бракує ґрунтового аналізу практичних механізмів взаємодії між підприємствами різного масштабу в умовах української економіки. Кластерна модель, яка визнана перспективною, досі не має емпіричного підтвердження своєї ефективності у вітчизняному машинобудуванні, а особливості регіонального розвитку залишаються поза увагою більшості дослідників.

У науковому полі також мало приділяється уваги мотиваційним аспектам великого бізнесу щодо співпраці з МСП, що обмежує розуміння реальних перешкод на шляху до ефективної кооперації. Кадрова складова інтеграційних процесів, зокрема можливості дуальної освіти та спільного розвитку людського капіталу, розглядається поверхово. Крім того, майже не аналізується потенціал цифрових інструментів як засобу налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами різного масштабу [8].

Мета статті полягає у визначенні сучасних викликів і перспектив інтеграції малого та великого бізнесу в машинобудівній галузі України в умовах євроінтеграції, а також у розробці пропозицій щодо ефективних форм їхньої кооперації для підвищення конкурентоспроможності сектора.

Опис методики. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу економічної вза-

ємодії між суб'єктами різного масштабу в межах промислового виробництва, зокрема в машинобудівній галузі. Застосовано методи структурно-функціонального аналізу для вивчення ролі малого та великого бізнесу у формуванні галузевих ланцюгів доданої вартості, а також порівняльний аналіз – для оцінки українських практик у контексті європейського досвіду інтеграції МСП у виробничі системи.

Викладення основного матеріалу. Процеси євроінтеграції, зокрема після набуття чинності Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, стали потужним каталізатором трансформацій у промисловому секторі. Українські машинобудівні підприємства зіткнулися з потребою адаптації до нових вимог у сфері якості продукції, екологічного регулювання, сертифікації, цифровізації та енергетичної ефективності [2].

Водночас зросли можливості для залучення технологічної допомоги, фінансування з боку європейських програм (COSME, Horizon 2020), а також інтеграції в глобальні виробничі та логістичні ланцюги. Але доступ до цих інструментів нерівномірний: великі підприємства мають кращі стартові умови, тоді як малий бізнес часто не в змозі самостійно подолати бар'єри входу на ринки ЄС.

Інтеграція малого та великого бізнесу в Україні є досить обмеженою і переважно неформалізованою. Малі підприємства найчастіше виступають як підрядники або сервісні організації, не будучи повноцінними учасниками ланцюгів створення доданої вартості. Як зазначає Є. О. Шпильовий, основною причиною такої ситуації є недостатня інституційна підтримка форм кооперації, а також брак довіри з боку великих підприємств до стабільності та якості послуг МСП.

Вітчизняні машинобудівні підприємства часто функціонують у складних умовах: старі виробничі потужності, обмежений доступ до кредитування, нестабільне податкове регулювання, руйнація частини промислових об'єктів через воєнні дії. У цих умовах гнучкість та адаптивність малого бізнесу могли б бути корисними для великих підприємств, однак потенціал співпраці залишається нереалізованим через брак стимулів і механізмів кооперації [7].

Європейський досвід свідчить, що одним із найефективніших інструментів інтеграції малого та великого бізнесу є *галузеві та регіональні кластери*. Вони дозволяють створювати спільну інфраструктуру, об'єднувати зусилля у сфері інновацій, підготовки кадрів, логістики та маркетингу. У країнах ЄС, таких як Німеччина, Італія, Польща, кластеризація стала основою розвитку багатьох галузей, у тому числі машинобудування.

В Україні кластерна модель поки не має системного характеру. За оцінками Н. В. Чумак, більшість ініціатив залишаються локальними і не підтримуються державною політикою в належному обсязі. Наявні спроби створення кластерів у Харкові, Дніпрі, Запоріжжі обмежені нестачею фінансування, слабкою координацією між учасниками та нерозвиненими горизонтальними зв'язками.

Лопашук І. А. у своїх дослідженнях звертає увагу на потенціал гібридних моделей малого бізнесу, які інтегрують елементи гнучкого підприємництва, цифрових технологій та взаємодії з великими компаніями. За такою моделлю малий бізнес не лише постачає окремі компоненти,

а й може брати участь у R&D-процесах, впровадженні інновацій, тестуванні рішень, виробництві прототипів тощо [1].

Такі підходи дозволяють великому бізнесу зменшувати витрати на внутрішні інновації та скорочувати терміни виведення продукту на ринок. Водночас МСП отримують доступ до ресурсів, замовлень, інфраструктури та нових ринків. У сучасних умовах війни та нестабільності гібридні моделі кооперації могли б забезпечити гнучке управління ризиками та підтримку регіонального виробництва.

Окрему увагу слід приділити *цифровій інтеграції* малого та великого бізнесу. Як зазначено в офіційних документах Представництва України при ЄС, цифрові рішення (ERP-системи, платформи для спільного проектування, Smart Manufacturing) відкривають нові можливості для синхронізації виробничих процесів, планування, контролю якості та управління ланцюгами постачання.

Проте для більшості МСП цифрова трансформація залишається проблемною через високі стартові витрати, брак кадрів і технічного супроводу. Тут кооперація з більшими підприємствами могла б стати джерелом доступу до цифрових рішень – через спільні платформи, навчальні центри, інкубатори чи акселератори.

Ще одним важливим фактором ефективної інтеграції є *підготовка та утримання кваліфікованих кадрів*. В обох секторах – як у великому, так і в малому бізнесі – відчувається дефіцит фахівців, особливо інженерно-технічного профілю. Проте система професійної освіти не адаптована до потреб ринку, а механізми дуальної освіти – розвинені слабо.

У цьому контексті доцільним є формування освітньо-виробничих кластерів, у яких МСП та великі підприємства спільно беруть участь у підготовці кадрів, стажуванні, сертифікації та інноваційному навчанні. Як показує європейська практика, саме такі підходи дозволяють формувати сталі екосистеми у промисловості [4].

Одним із ключових чинників, що впливають на інтеграцію малого та великого бізнесу в Україні, є якість державної політики. Як показують результати досліджень, Україна лише частково використовує інструменти економічного стимулювання кооперації, що вже давно застосовуються в країнах ЄС – податкові знижки за аутсорсинг до МСП, підтримка кластерів, спільні R&D-програми тощо.

Низка інституцій – зокрема Офіс з розвитку підприємництва та експорту, агентства місцевого розвитку – мають потенціал стати платформами для налагодження системної взаємодії між бізнесом і державою. Проте координація таких інституцій з реальним промисловим сектором залишається слабкою. У дослідженнях наголошується на відсутності ефективної міжвідомчої політики, орієнтованої на промислову інтеграцію підприємств різного масштабу.

Міжнародні програми технічної допомоги, зокрема EU4Business, COSME, Digital Europe, дають приклади ефективної підтримки малого бізнесу, але МСП України рідко беруть участь у цих ініціативах через складність процедур, мовні бар'єри та недостатню обізнаність. Саме тому важливим інструментом кооперації може стати посередницька участь великих підприємств у залученні малих до міжнародних грантових ініціатив.

Ще однією малодослідженою сферою є контрактна модель співпраці між великим і малим бізнесом. У сучасній практиці вітчизняного машинобудування спостерігаються переважання неформальних зв'язків, відсутність стабільних довгострокових угод, що робить малих учасників вразливими до ринкових коливань або волюнтаризму з боку великих партнерів.

У той час як у країнах ЄС широко застосовуються фрейм-контракти, угоди про спільний розвиток, технологічні ліцензії, в Україні подібні механізми поки не сформувалися. Як наслідок – немає ані прозорого ринку аутсорсингу промислових послуг, ані прозорої моделі взаємовигідного ризик-менеджменту. [3]

Інституціональна слабкість супроводжується і невизначеністю прав інтелектуальної власності, що обмежує потенціал малого бізнесу як джерела інновацій для великих підприємств. Це особливо важливо у сфері машинобудування, де значна частина розробок стосується прикладних інженерних рішень, дизайну, проектування, які часто народжуються саме в малих командах.

У країнах Центрально-Східної Європи, які пройшли шлях від пострадянської трансформації до інтеграції в єдиний ринок ЄС, спостерігається активна державна підтримка коопераційних моделей. Наприклад, у Польщі уряд через Польське агентство розвитку підприємництва (PARP) стимулює створення «коопераційних хабів», які координують технологічне партнерство між підприємствами різного масштабу.

У Німеччині, на базі програм Fraunhofer, активно розвивається модель інноваційного партнерства, коли великі машинобудівні компанії забезпечують малим підприємствам доступ до лабораторій, інструментального обладнання, патентної підтримки. Це сприяє як інноваціям, так і технологічному трансферу в межах галузі [2].

Для України доцільним є не копіювання цих моделей, а адаптація під локальні реалії – з урахуванням обмежених ресурсів, регіональних диспропорцій і воєнного стану. Проте сам принцип – створення синергії через інфраструктуру, знання та довіру – залишається універсальним.

На сучасному етапі розвитку української промисловості кооперація малого і великого бізнесу в машинобудуванні має стати частиною нової індустріальної стратегії держави. Така стратегія має включати:

- переорієнтацію на створення промислових екосистем;
- розвиток локальних інноваційних центрів;
- включення МСП до державних оборонно-промислових ланцюгів;
- створення спільних цифрових середовищ;
- підтримку трансферу технологій і формування партнерств на основі спільної участі в НДДКР.

Інтеграція не повинна зводитись лише до короткострокового співробітництва, а має формувати нову парадигму взаємозалежного розвитку, що базується на принципах взаємної вигоди, стабільності, інноваційності та відкритості до європейських стандартів.

Таблиця 1 систематизує ключові моделі та інструменти інтеграції малого та великого бізнесу, які можуть бути ефективно застосовані в українській машинобудів-

ній галузі з урахуванням сучасних викликів євроінтеграції. У таблиці охоплено як організаційно-економічні, так і цифрові, освітні та інституційні механізми кооперації, що пройшли апробацію в європейській практиці або почали впроваджуватись в Україні.

Зокрема, *кластерна модель* показує високу ефективність у стимулюванні горизонтальної взаємодії підприємств та спільного використання ресурсів, проте в українських умовах ця форма ще потребує державної підтримки. *Гібридні моделі бізнесу*, в яких малі підприємства виступають генераторами інновацій, а великі забезпечують масштабування, демонструють високий потенціал, але обмежені нестачею контрактної культури та інституційних механізмів.

Також значну роль відіграють *індустріально-освітні хаби*, які здатні вирішити проблему дефіциту інженерних кадрів, та *цифрові платформи*, що забезпечують синхронізацію виробничих і логістичних процесів. Водночас механізми *публічно-приватного партнерства й коопераційних хабів* залишаються малорозвиненими, хоча мають великий потенціал для створення стійкої взаємодії в регіонах із розвинутою мережею малих інжинірингових підприємств.

Таким чином, таблиця ілюструє, що для повноцінної реалізації потенціалу інтеграції необхідна системна державна політика, що поєднує інституційну підтримку, податкові стимули, освітні реформи та цифрову інфраструктуру, орієнтовану на синергію малого та великого бізнесу.

Таблиця 1

Ключові моделі та інструменти інтеграції малого та великого бізнесу

Інструмент / модель	Короткий зміст механізму	Головні переваги для сторін	Європейські або вітчизняні приклади	Потенціал / стан впровадження в Україні
Галузеві та регіональні кластери	Спільна інфраструктура та кооперація в логістиці, R&D, кадрах	Доступ до ресурсів, синергія, масштабування	Кластери Baden-Württemberg (DE), Silesia (PL)	Пілотні проекти в Україні, потрібна держпідтримка
Гібридні бізнес-моделі	МСП – інновації, великі компанії – масштаб	Гнучкість, зниження ризиків, прискорення виводу на ринок	Siemens, GE, Bosch-Rexroth	Фрагментарне використання в Україні
Індустріально-освітні хаби (дуальна освіта)	Спільна підготовка кадрів, стажування, дуальні програми	Актуальні кадри, розвиток регіонального ринку праці	Fraunhofer Labs (DE), Чехія, Словаччина	Кейси в КПІ, НУ «Дніпровська політехніка»
Цифрові платформи кооперації	ERP, PLM, B2B-портали для спільної роботи	Прозорість, ефективність, швидкість комунікації	Gaia-X, SAP Business Network	Окремі ініціативи, немає нац. програми
Публічно-приватне партнерство (PPP)	Держава фінансує інфраструктуру чи R&D, бізнес залучає МСП	Зниження бар'єрів, стимул для МСП	UK Catapult Centres, Horizon Europe	Є закон, але бракує практики в машинобудуванні
Коопераційні (інжинірингові) хаби	Мережі для підбору підрядників серед МСП	Диверсифікація, спеціалізація, гнучкість	PARP Hub (PL), CzechInvest	Відсутні в Україні, високий потенціал

Джерело: сформовано авторами

Інтеграція малого та великого бізнесу в машинобудівній галузі України потребує системної політики, що охоплює економічні, організаційні, цифрові, кадрові та правові аспекти. Насамперед, необхідно сформувати загальнонаціональну стратегію кооперації, яка визначатиме пріоритетні напрями, інструменти підтримки та джерела фінансування для взаємодії підприємств різного масштабу. Така стратегія має бути закріплена у вигляді державної програми, що передбачає фінансові стимули для великих компаній, які залучають малі підприємства до виробничих процесів, а також грантову підтримку спільних інноваційних проектів.

Важливою складовою політики має стати активне впровадження кластерної моделі розвитку, що вже довела свою ефективність у країнах ЄС. У цьому контексті доцільним є створення центрального кластерного координаційного органу, який забезпечуватиме методичну та проектну підтримку існуючих і новостворених кластерів, сприятиме міжгалузевій інтеграції та виступатиме модератором співпраці між бізнесом, освітою та регіональними органами влади.

Цифрова трансформація інтеграційних процесів потребує запуску відкритих цифрових платформ, які дозволятимуть підприємствам ефективно співпрацювати у сфері проектування, постачання та обміну даними. Така платформа має стати національним B2B-інструментом, що включає каталог підрядників, шаблони контрактів, а також функціонал для управління виробничими завданнями в режимі реального часу. Її запровадження дасть змогу усунути інформаційні бар'єри між великими корпораціями та малими виробниками, створивши прозору цифрову екосистему машинобудування.

Окрему увагу варто приділити кадровому потенціалу. Формування навчально-виробничих кластерів із залученням провідних ЗВО, технікумів і промислових підприємств дозволить оновити зміст інженерної освіти, адаптувати її до потреб виробництва та закріпити молодих спеціалістів у регіонах. У цьому аспекті дуальна освіта, що передбачає одночасне навчання й роботу, має стати не винятком, а правилом у системі професійної підготовки.

Паралельно з освітніми ініціативами доцільно формувати регіональні коопераційні хаби – техніко-консультативні центри, які будуть сприяти інтеграції малого та великого бізнесу на місцях.

таційні центри, які координуватимуть розподіл замовлень, проводитимуть аудит технологічної готовності підприємств і сприятимуть включенню МСП до державних і міжнародних програм підтримки. Саме ці хаби можуть стати каталізаторами кооперації в індустріально активних регіонах.

Фінансова складова інтеграції потребує створення спеціалізованого Фонду коопераційного розвитку машинобудування, який би надавав підтримку спільним проектам великого та малого бізнесу, зокрема в частині R&D, модернізації виробництва та впровадження стандартів ЄС. Такий фонд міг би працювати за принципом співфінансування, що стимулює підприємства до ініціативи та водночас мінімізує ризики інвестицій у нові формати співпраці.

Зміцнення правової основи співпраці передбачає розробку типових форм контрактів, включаючи положення про захист інтелектуальної власності, розподіл ризиків, гарантії якості та механізми врегулювання спорів. Це дозволить формалізувати відносини між учасниками ринку та підвищити рівень довіри, особливо в умовах воєнного ризику та правової нестабільності.

Висновок. У статті здійснено комплексне дослідження процесів інтеграції малого та великого бізнесу в українському машинобудуванні крізь призму викликів і можливостей, пов'язаних з євроінтеграційним курсом України. З'ясовано, що ефективна кооперація між підприємствами різного масштабу є ключовою умовою для модернізації галузі, підвищення її інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності на європейському ринку та сталого економічного розвитку в умовах глобальної трансформації промисловості.

Аналіз сучасних досліджень, практик і нормативно-інституційного середовища вказує на те, що, попри існуючі ініціативи, в Україні поки не створено цілісної системи підтримки інтеграційних процесів у машинобудуванні. Виявлено низку структурних проблем: фрагментарність взаємодії між секторами, недосконала правова база, кадровий дефіцит, відсутність масштабної кластерної політики, а також слабкий рівень цифрової інтеграції підприємств.

Водночас у межах статті було запропоновано набір практичних рекомендацій, які базуються як на українських реаліях, так і на успішних європейських моделях: від створення цифрових платформ, кластерів і навчально-виробничих хабів до формування нових фінансових і правових інструментів кооперації. Такі підходи можуть стати основою для формування сучасної індустріальної політики, що відповідатиме вимогам інтеграції до ЄС.

Таким чином, інтеграція малого і великого бізнесу – це не лише інструмент виживання в кризових умовах, а стратегічний напрям розвитку машинобудування, який здатен забезпечити його інноваційність, ефективність і сталість у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна цього дослідження полягає в комплексному осмисленні процесу інтеграції малого та великого бізнесу в українському машинобудуванні в контексті євроінтеграційних трансформацій та сучасних викликів воєнного і поствоєнного періоду. У роботі системно узагальнено чинники, що гальмують ефективну взаємодію підприємств різного масштабу, зокрема проаналізовано ін-

ституційні, правові, цифрові та кадрові бар'єри, характерні саме для українського промислового середовища.

У межах дослідження було запропоновано авторське бачення типології моделей інтеграції, які виходять за межі традиційного кластерного підходу та охоплюють гібридні, цифрові, дуальні та інжинірингові формати співпраці. Ці моделі розглядаються як основа для формування нової індустріальної парадигми, орієнтованої на інклюзивний розвиток і синергію знань, капіталу та гнучкості.

Практична цінність проведеного дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути безпосередньо використані для вдосконалення державної політики підтримки машинобудування, формування регіональних кластерів, розробки програм кооперації малого та великого бізнесу, а також створення інструментів цифрової взаємодії між суб'єктами промислового виробництва. Запропоновані в статті моделі інтеграції дозволяють підприємствам різного масштабу знаходити оптимальні формати співпраці – з урахуванням їх ресурсних можливостей, технічного потенціалу та інноваційної готовності.

Описані механізми – зокрема цифрові платформи, дуальні освітні програми, інженерні хаби та B2B-посередництво – є адаптованими до українських реалій і можуть бути реалізовані через вже існуючі або пілотні інститути регіонального розвитку. Вони можуть стати основою для запуску нових індустріальних ініціатив на рівні громад, регіонів і окремих галузей, зокрема в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Крім того, розроблені в дослідженні аналітичні та організаційні підходи можуть бути використані органами державної влади, профільними асоціаціями, торгово-промисловими палатами, а також великими промисловими корпораціями для побудови сталих партнерств із малим бізнесом. Вони також можуть лягти в основу навчальних програм для управлінських кадрів, які працюють у сфері індустріального розвитку, кластеризації та економіки співпраці.

Таким чином, запропоновані результати мають як стратегічне, так і прикладне значення для розвитку інноваційної, відкритої та конкурентоспроможної промислової екосистеми в Україні в контексті її інтеграції до європейського економічного простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Русінко А. І. Формування гібридних моделей малого бізнесу в умовах загострення конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-78>
2. EU4Business Country Report 2019 – Ukraine. URL: http://eu4business.eu/files/medias/country_report_2019_ukraine.pdf
3. COSME Programme. Competitiveness of Enterprises and SMEs. URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en
4. Шпильовий Є. О., Кабанець О. Ю., Губський М. Ю. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2020. № 1 (28). С. 15–23.
5. Дергачова Г. М., Смольникова В. Д. Євроінтеграція як чинник трансформації економіки України. *Наука. Інновації. Освіта*. 2021. № 4. С. 33–41.

6. Чумак Н. В. Інституційна підтримка малого бізнесу в промисловості України. *Наукові записки*. 2022. № 5. С. 19–26.
7. Ярошенко І. М., Коваль Н. М. Проблеми інноваційного розвитку промисловості в умовах глобалізації. *Економічний часопис*. 2021. № 2. С. 102–110.
8. Представництво України при ЄС. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua>

REFERENCES

- COSME Programme. (n.d.). *Competitiveness of Enterprises and SMEs*. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en
- Chumak, N. V. (2022). *Instytutsiina pidtrymka maloho biznesu v promyslovosti Ukrainy* [Institutional support of small business in the industry of Ukraine]. *Naukovi zapysky*, 5, 19–26.
- Derhachova, H. M., & Smolnykova, V. D. (2021). *Yevrointehratsiia yak chynnyk transformatsii ekonomiky Ukrainy* [European integration as a factor of transformation of the Ukrainian economy]. *Nauka. Innovatsii. Osvita*, 4, 33–41.
- EU4Business. (2019). *EU4Business Country Report 2019 – Ukraine*. http://eu4business.eu/files/medias/country_report_2019_ukraine.pdf
- Lopashchuk, I. A., Lopashchuk, V. O., & Rusinko, A. I. (2024). *Formuvannia hibrnykh modelei maloho biznesu v umovakh za-hostrennia konkurentsii* [Formation of hybrid models of small business in conditions of increasing competition]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-78>
- Predstavnytstvo Ukrainy pry YeS. (n.d.). *Zona vilnoi torhivli mizh Ukrainoiu ta YeS* [Free trade area between Ukraine and the EU]. Retrieved from <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua>
- Shpylovyi, Ye. O., Kabanets, O. Yu., & Hubskeyi, M. Yu. (2020). *Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy* [Development of small and medium-sized businesses in the context of European integration of Ukraine]. *Visnyk Skhidnoiev-ropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, 1(28), 15–23.
- Yaroshenko, I. M., & Koval, N. M. (2021). *Problemy innovatsi-inoho rozvytku promyslovosti v umovakh hlobalizatsii* [Problems of innovative development of industry in the context of globalization]. *Ekonomichnyi chasopys*, 2, 102–110.

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 04.08.2025 р.