



## Європейський досвід публічного управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу в Україні

Олексій М. Носков  1\*

<sup>1</sup> Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна). Старший викладач кафедри правознавства, доктор філософії з публічного управління та адміністрування.

\* Автор-кореспондент, e-mail: [poltava0990272447@gmail.com](mailto:poltava0990272447@gmail.com)

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
<p><b>Дослідницька</b></p> <p><b>DOI:</b> <a href="https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.07">10.70651/3041-2498/2025.4.07</a></p> <p><b>Авторське право</b> © 2025 автора</p>  <p>Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).</p> 	<p>Актуальність теми визначається завданнями відновлення України та необхідності визначення для цього основних напрямів, форм і методів реформ. Мета дослідження полягає у визначенні на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду ключових чинників успішного інноваційного розвитку економіки України загалом та малого і середнього бізнесу (МСБ), зокрема, у період військового стану та відбудови. Основна гіпотеза дослідження полягає у обґрунтуванні необхідності комплексного підходу до публічного управління інноваційним розвитком МСБ. Методи дослідження відповідають складності та комплексності теми. Використано: аналіз та синтез – для виокремлення складових елементів політики ЄС та держав-членів; ретроспективний аналіз – для визначення зміни пріоритетів українських вчених; компаративний аналіз – для порівняння практик публічного управління; системний підхід – для комплексного визначення завдань розвитку; кейс-стаді – для вивчення успішних прикладів та недоліків окремих країн. У ході дослідження здійснено підбір емпіричних матеріалів, опрацьовано нормативно-правові документи та наукові публікації українських і зарубіжних вчених, узагальнено практику підготовки та проведення реформ по відновленню та розвитку МСБ, оцінено позитивні практики та недоліки при виборі пріоритетів, виділено вузлові завдання та систематизовано і узагальнено досвід організації публічного управління інноваційним розвитком МСБ у ЄС та окремих країнах-членах. Запропоновано більше уваги звертати на досвід Хорватії та інших балканських країн, водночас враховуючи їх недоліки. Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації підходів до проблеми забезпечення інноваційного розвитку МСБ. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання його результатів при підготовці нормативних документів, наукових публікацій та навчальних посібників. Наукова новизна полягає у концептуалізації ролі публічного управління у відновленні малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах посткризового розвитку України та обґрунтуванні необхідності глобального підходу з поєднанням урахування специфіки національного розвитку з виконанням євроінтеграційних завдань. Перспективи подальших досліджень накреслено автором у визначенні дискусійних питань, серед них: вільна торгівля чи протекціонізм, першочергова підтримка великого чи МСБ, співвідношення адміністративних та фінансових методів впливу на інноваційний розвиток МСБ, рівень регулювання: дерегуляція чи ретельне унормування всіх процесів. Стаття носить емпіричний характер.</p> <p><b>КЛЮЧОВІ СЛОВА</b></p> <p>публічне управління, малий і середній бізнес, європейський досвід, інновації, відновлення, євроінтеграція, Україна.</p>




e-ISSN 3041-2498

# Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



## European Experience of Public Management of Innovative Development of Small and Medium-Sized Businesses

Oleksii Noskov  1\*

<sup>1</sup> *Poltava University of Economics and Trade (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Law, PhD in Public Administration.*

\* **Corresponding Author**, e-mail: [poltava0990272447@gmail.com](mailto:poltava0990272447@gmail.com)

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Research Article

#### DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.07)

Copyright © 2025  
by author



*This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)*



The relevance of the topic is determined by the tasks of the restoration of Ukraine and the need to determine the main directions, forms, and methods of reforms for this. The purpose of the study is to determine, based on foreign and domestic experience, the key factors of successful innovative development of the Ukrainian economy in general and small and medium-sized businesses (SMEs), in particular, during the period of martial law and reconstruction. The study's main hypothesis is to substantiate the need for a comprehensive approach to public management of innovative development of SMEs. The research methods correspond to the complexity of the topic. The following were used: analysis and synthesis – to identify the constituent elements of the EU and member states' policies; retrospective analysis – to determine the change in priorities of Ukrainian scientists; comparative analysis – to compare public administration practices; a systemic approach – to comprehensively determine development tasks; case studies – to study successful examples and shortcomings of individual countries. During the study, a selection of empirical materials was made, regulatory documents and scientific publications of Ukrainian and foreign scientists were processed, the practice of preparing and implementing reforms for the restoration and development of SMEs was summarized, positive practices and shortcomings in choosing priorities were assessed, key tasks were identified and the experience of organizing public management of innovative development of SMEs in the EU and individual member states was systematized and summarized. It is proposed to pay more attention to the experience of Croatia and other Balkan countries, while taking into account their shortcomings. The theoretical significance of the study lies in the systematization of approaches to the problem of ensuring innovative development of SMEs. The practical significance of the study is determined by the possibility of using its results in the preparation of regulatory documents, scientific publications and textbooks. The scientific novelty lies in the conceptualization of the role of public administration in the restoration of small and medium-sized businesses (SMEs) in the post-crisis development of Ukraine and the justification of the need for a global approach, combining the specifics of national development with the implementation of European integration tasks. The author outlines the prospects for further research in defining debatable issues, including: free trade or protectionism, priority support for large or SMEs, the ratio of administrative and financial methods of influence on the innovative development of SMEs, the level of regulation: deregulation or thorough normalization of all processes. The article is empirical in nature.

### KEYWORDS

public administration, small and medium-sized businesses, European experience, innovation, recovery, development, European integration, Ukraine.

## 1. Вступ

Вивчення та впровадження європейського досвіду стимулювання інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) в умовах відновлення має важливе значення для України в першу чергу завдяки можливості не лише допомогти підприємствам МСБ відновити довоєнні показники виробництва, зайнятості та прибутків, а й забезпечити досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств МСБ, зростання його ролі у економіці країни та формування середнього класу, який вважається основою стабільності і демократії. Серед європейських переваг для МСБ можна назвати формування якісного і стабільного законодавства, забезпечення доступу до фінансування, створення та формування механізмів підтримки стартапів, диджиталізацію надання державних послуг підприємствам МСБ та активне використання її переваг МСБ тощо. Варто також звернути увагу на необхідність врахування європейських норм права, стандартів та механізмів забезпечення інноваційного і сталого розвитку, що потрібно для виконання зобов'язань України в рамках підготовки до членства в ЄС. Українські вчені неодноразово зверталися до проблематики забезпечення інноваційного розвитку МСБ. Аналіз їх праць дозволяє простежити зміни у підходах, які викликані змінами завдань та ілюструють проблеми і завдання пошуків адекватних рішень органів влади.

## 2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць свідчить про значну увагу українських вчених до питань інноваційного розвитку МСБ та завдань його підтримки в умовах відбудови. Предметом досліджень вже з перших років незалежності стали й питання публічного управління інноваційним розвитком. Інноваційна стратегія українських реформ була запропонована у монографії [1] та інших працях А. Гальчинського.

Ретроспективний аналіз публікацій українських вчених дозволив прослідкувати зміну пріоритетів – від опису досвіду ринкових реформ до простеження проблем публічного управління інноваційним розвитком економіки загалом та МСБ, зокрема. Прикладом можуть бути публікації про світовий досвід підтримки підприємництва в умовах кризи (В. Кривоус) [2], розгляд питання інноваційної моделі економічного зростання в рамках завдань європейської інтеграції (В. Чужиков та інші) [3], міжнародні інноваційні програми як інструмент євроінтеграції України (Т. Марченко) [4], концентрація уваги на механізмах та інструментах підтримки МСБ [5], роль держави в діяльності малого інноваційно-активного бізнесу (К. Зайченко) [6], можливості та перспективи застосування європейських практик державного управління у сфері інновацій (Т. Криворучко) [7] тощо. Варто відзначити трьохтомне видання матеріалів дослідження в рамках Проєкту ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні» (2011 р.) [8]. У першому томі розглянуто ключові основи інноваційної політики; у другому проведено аналіз законодавства; у третьому розглянуто основні аспекти та тенденції інноваційної політики в Україні.

Серед ґрунтовних досліджень останніх років доцільно виділити колективну монографію [9], у якій розкрито інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів та звернено особливу увагу на управлінські аспекти. Значна частина досліджень останніх років стосується особливостей інноваційного розвитку в умовах ковіду, воєнного стану і відбудови в Україні та пошуків відповідного європейського досвіду (О. Біннатов) [10]. Так, удосконалення інноваційної політики України розглядається з урахуванням досвіду Європейського Союзу та окремих країн (І. Бабець, І. Миценко, Ю. Гернего та інші) [11]. На наш погляд, особливо актуальним є досвід Хорватії та інших балканських країн.

Аналіз досліджень свідчить, що в центрі уваги українських вчених були передусім економічні питання інноваційного розвитку МСБ. Досвід публічного управління менш вивчений, але має враховуватися як необхідна складова вироблення та забезпечення державної політики відносно МСБ.

## 3. Постановка завдання

Метою дослідження є наукове обґрунтування на основі європейського досвіду напрямів публічного управління та ключових чинників успішного інноваційного розвитку економіки

України загалом та малого і середнього бізнесу, зокрема, у період військового стану та відбудови. Ставиться також завдання аналізу напрацювань українських вчених в рамках теми дослідження для виявлення пріоритетності підходів до питань застосування форм та методів публічного управління.

#### 4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на виявленні та всебічному огляді наукових праць, які стосуються європейського досвіду публічного управління інноваційним розвитком МСБ. Складність теми зумовила використання кількох методів наукового дослідження. Аналіз та синтез використані для виокремлення складових елементів політики ЄС та окремих держав у сфері економічного розвитку та узагальнення отриманих знань. Ретроспективний аналіз публікацій українських вчених дозволив прослідкувати зміну пріоритетів. Метод компаративного аналізу сприяв порівнянню практик стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, а історико-логічний метод сприяв дослідженню еволюції політик інноваційного розвитку. Системний підхід дозволив комплексно сприймати завдання відновлення, пов'язуючи завдання інвестицій, податкової політики, освіти, регіонального розвитку тощо. Нарешті метод кейс-стаді сприяв вивченню успішних прикладів та недоліків окремих країн.

#### 5. Результати та обговорення

Розглядаючи європейський досвід публічного управління інноваційним розвитком МСБ доцільно виділити взаємопов'язані підходи та рішення Європейського Союзу і окремих країн-членів. Українськими вченими (І. Стояненко, Я. Біленко та інші) вже відзначалося, що «необхідність існування певної політики підтримки МСБ не є самоочевидною, оскільки самі підприємці вважають, що вони краще від будь-кого іншого знають вигідні рішення для свого бізнесу та стратегії діяльності або за ідеальних умов (без перешкод з боку держави) у сфері діяльності МСБ спрацьовує ринковий механізм» [12, с. 998]. Отже, ЄС і окремі держави мають зважати на націленість бізнесу на максимізацію прибутку, регулюючи його діяльність методами сприяння.

Стимулювання інноваційної діяльності МСБ в ЄС відбувається в першу чергу завдяки спрощенню законодавства для внутрішнього ринку, створенню системи інформаційного забезпечення, спрощенню процедур реєстрації та закриття підприємств, поліпшенню доступу МСБ до фінансових ресурсів. Пряме фінансування МСБ здійснюється через програми, доступ до яких отримала і Україна. Так, Програма ЄС «Цифрова Європа» на 2021–2027 роки для України і Молдови (8,1 млрд євро) спрямована на надання та стимулювання застосування цифрових технологій для підприємств та адміністрацій через систему Європейських Центрів цифрових інновацій (EDIN) [13].

За напрямом «Використання цифрових технологій в економіці та суспільстві» (1,1 млрд євро) можуть подаватися проекти впровадження диджиталізації у бізнесі чи у сфері електронного урядування, охорони здоров'я, навколишнього середовища, освіти та культури, технологій Smart City [14].

Фінансування ЄС доступне для України і через інші програми ЄС, наприклад «Горизонт Європа» (Horizon Europe), яка є ключовою програмою ЄС для фінансування досліджень та інновацій. Згідно з рішенням багаторічного середньострокового огляду фінансової програми (MTR), індикативний обсяг фінансування Horizon Europe на період 2021–2027 років становить 93,5 млрд євро. Програма спрямована на протидію зміні клімату, допомогу досягненню Цілей сталого розвитку ООН і підвищує конкурентоспроможність і зростання ЄС. Сприяючи створенню та поширенню нових знань і технологій Програма Horizon створює робочі місця, стимулює економічне зростання, сприяє промисловій конкурентоспроможності та оптимізує інвестиційний вплив у зміцненому Європейському дослідницькому просторі [15].

Програма «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (2014–2020)» (2,3 млрд євро) спрямовувалася на проведення консультацій, тренінгів, семінарів, конференцій для підприємців МСБ та підтримку програм обміну, стажування і пошуку партнерів у Євросоюзі. Для України важливою стала й можливість імплементації Акту Малого Бізнесу для Європи (Small Business Act for Europe), впровадження мережі Уповноважених із питань МСП

(«адвокатів бізнесу»), покращення умов доступу МСБ на ринки, формування європейської культури ведення бізнесу

В рамках «Програми узгоджених дій» відбувається координація політики держав-членів ЄС відносно зниження адміністративних бар'єрів та підтримки МСБ.

Важливими для врахування є сучасні підходи ЄС до стимулювання інноваційних процесів. Як наголошує Д. Адамюк, інноваційна стратегія країн-членів ЄС та Співтовариства в цілому «ґрунтується на різноманітних засобах державного регулювання і сполучає в собі досить розгалужену систему інституційних, нормативних інструментів [16, с. 97]. В ЄС створено Раду конкурентоспроможності, інноваційні ради, визнано інноваційність життєво важливою для економічного зростання тощо. Єдина інноваційна політика включає розробку єдиного антимонопольного законодавства; використання системи прискорених амортизаційних відрахувань; пільгове оподаткування; заохочення наукомісткого бізнесу; підтримка впровадження новітніх технологій та співробітництва університетської науки й бізнесу.

Серед фінансових інструментів стимулювання інноваційної діяльності МСБ на основі європейського досвіду називають державне фінансування (пряме, через гранти, кредити, компенсацію відсотків за кредити, пільгове оподаткування тощо); залучення коштів інвесторів, власні кошти МСБ та інше. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції пов'язуються зі створенням передумов для інноваційної активності [17].

Поглиблене вивчення європейського досвіду повоєнного відновлення робилося українськими вченими в основному на основі відбудови провідних європейських країн після II Світової війни та балканських країн 1990-х років. Вказується на необхідність: відмови від аграрно-сировинної моделі економіки; створення економіки індустріально-інноваційного типу на основі комплексної, міжгалузевої стратегії; наявності політичної волі у відстоюванні національних інтересів та залученні міжнародної допомоги. Пропонується створити Державне агентство з питань розвитку науки, технологій та інновацій з регіональними структурами [17, с. 124–125].

Використання досвіду окремих країн вимагає врахування специфіки країни та ситуації. Наприклад, К. Шимкевич категорично не радить використовувати досвід Боснії та вказує на помилки Хорватії і Косово [18]. Зокрема, виникає питання, чому до Хорватії навіть після вступу до ЄС (2013 р.) не пішли інвестиції та чому досі не вдалося відновити економіку? Як позитив називають запобігання корупції, викоринення авторитаризму, уважне відношення до ветеранів. Український ветеранський фонд міністерства у справах ветеранів уже аналізував інструменти та практики державної підтримки ветеранського бізнесу в Республіці Хорватія [19]. Відзначено створення соціально-трудова ветеранських кооперативів, які складають значну частку в економіці країни; низку програм фінансування МСБ; підтримку сталого розвитку самозайнятості людей з обмеженими можливостями. Кейс Хорватії названо актуальним і прикладним.

С. Косаревиц на основі досвіду повоєнної відбудови Хорватії пропонує для України: остерігатися надмірного нормативізму в юридичному оформленні процесу відновлення; знижувати бюрократичні бар'єри; стимулювати економіку та орієнтувати на експорт; впроваджувати клієнтоорієнтовану стратегію відбудови [20].

З точки зору публічного управління інноваційним розвитком МСБ важливо враховувати людські та інші ресурси, специфіку ринку праці, обсяг внутрішнього ринку, можливості виходу на зовнішній ринок та інші фактори.

Незважаючи на нагромаджений ЄС та країнами-членами досвід, залишається низка дискусійних питань, які мають як теоретичне, так і практичне значення, наприклад, вільна торгівля чи протекціонізм, першочергова підтримка великого чи МСБ, співвідношення адміністративних та фінансових методів впливу на інноваційний розвиток МСБ, рівень регулювання: дерегуляція чи ретельне унормування всіх процесів.

Дискусійним залишається й питання – що важливіше для МСБ: конкурентоспроможність чи інноваційність. Звичайно ж, ці поняття пов'язані між собою і важливі з точки зору бізнесу, але мають свою специфіку. На наш погляд, конкурентоспроможність – це результат зусиль: здатність бізнесу утримувати позиції на ринку, залучати споживачів, продавати товари/послуги краще за конкурентів, а інноваційність – це інструмент забезпечення конкурентоспроможності, яка зростає завдяки новим продуктам, процесам, моделям ведення бізнесу, впровадженню нових технологій тощо. У довгостроковій перспективі без забезпечення інноваційності бізнес

поступово програє. Тому в процесі регулювання МСБ варто розглядати конкурентоспроможність як стратегічну мету, яка досягається шляхом впровадження інновацій, спрямуванню інвестицій з урахуванням інноваційності та адаптивності, гнучкості бізнесу.

## 6. Висновки

Підводячи підсумок, варто відзначити значну увагу вчених України до питань публічного управління інноваційним розвитком МСБ та використання для цього європейського досвіду. Ретроспективний аналіз публікацій дозволив прослідкувати зміну пріоритетів українських вчених – від опису досвіду ринкових реформ до простеження проблем публічного управління інноваційним розвитком економіки загалом та МСБ, зокрема, що можна пояснити зміною пріоритетів суспільства та держави. Проблема адекватного публічного управління актуалізується в кризових умовах, що помітно в сучасній Україні. Підвищена увага до специфіки управлінських процесів у ЄС та державах-членах пояснюється євроінтеграційними прагненнями України, що змушує не лише впроваджувати європейські стандарти, а й враховувати досягнення та помилки попередників. Доцільною є практика адаптивного управління, що дозволяє органам влади адекватно реагувати на ситуацію та враховувати специфіку нових завдань.

## References

1. Halchynskiy, A. (2002). *Innovatsiina stratehiia ukrainskykh reform* [Innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv: Znannia Ukrainy. 326 p. (in Ukrainian)
2. Kryvov, V. (2011). Svitovyi dosvid pidtrymky pidpriemnytstva v umovakh kryzy [World experience in supporting entrepreneurship during a crisis]. *Visnyk TNEU*, (5-1), 113-120. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/307/321/607> (in Ukrainian)
3. Chuzhykov, V., Tokar, V., Fedirko, O., et al. (Eds.). (2015). *Praktykum z provedennia treninhiv z yevropeiskoi intehratsii. Treninh "Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok Yes"* [Practicum on conducting trainings on European integration. Training "Innovative-investment development of the EU"]. Kyiv: KNEU. 232 p. (in Ukrainian)
4. Marchenko, T. V. (2021). *Mizhnarodni innovatsiini prohramy yak instrument yevrointehratsii Ukrainy* [International innovative programs as a tool for Ukraine's European integration]. Chernivtsi: Chernivetskyi Natsionalnyi Universytet. 220 p. (in Ukrainian)
5. Finahina, O. V. (Ed.). (2018). *Kontseptualni zasady pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: Pytannia klasteryzatsii ta biznes-inkubatsii* [Conceptual foundations of supporting small and medium-sized businesses in Ukraine: Issues of clustering and business incubation]. Cherkasy: Vydavets Ponomarenko R. V. 158 p. (in Ukrainian)
6. Zaichenko, K. (2016). Rol derzhavy v diialnosti maloho innovatsiino-aktyvnoho biznesu: Zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii [The role of the state in the activities of small innovation-active businesses: Foreign experience and domestic realities]. *Ekonomika ta Derzhava*, (10), 90-94. [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2016/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2016/22.pdf) (in Ukrainian)
7. Kryvoruchko, T. (2015). Mozhyvosti ta perspektyvy zastosuvannya yevropeiskykh praktyk derzhavnogo upravlinnia u sferi innovatsii [Opportunities and prospects for applying European practices of public administration in the field of innovation]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia*, (5-6), 21-30. <https://doi.org/10.15421/151545> (in Ukrainian)
8. (2011). *Innovatsiina polityka: Yevropeyskyi dosvid ta rekomendatsii dlia Ukrainy. Proiekt Yes "Vdoskonalennia stratehii, polityky ta rehuliuвання innovatsii v Ukraini"* [Innovation policy: European experience and recommendations for Ukraine. EU project "Improving strategies, policies, and regulation of innovations in Ukraine"]. Kyiv: Feniks. Vol. 1-3. [https://kneu.edu.ua/userfiles/our\\_partners/gudrun/3\\_UA.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/3_UA.pdf) (in Ukrainian)
9. Omelianenko, V. A. (Ed.). (2022). *Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: Innovatsiinyi vymir* [Innovative foundations for the recovery and development of countries after armed conflicts: Innovative dimension]. Sumy: Instytut Stratehii Innovatsiinoho Rozvytku i Transferu Znan. 280 p. [https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya\\_Vidnovlennya\\_2022.pdf](https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf) (in Ukrainian)
10. Binnatov, O. (2024). Rol derzhavnogo upravlinnia v stymuliuванні innovatsiinoho rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh yevrointehratsii [The role of public administration in stimulating the innovative development of small entrepreneurship in the context of European integration]. *Publichne Upravlinnia: Kontseptsii, Paradyhma, Rozvytok, Udoskonalennia*, (8), 6-16. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-6-16> (in Ukrainian)

11. Babets, I., & Mytsenko, I. (2024). Udoskonalennia innovatsiinoi polityky Ukrainy na osnovi dosvidu Polshchi [Improvement of Ukraine's innovation policy based on Poland's experience]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, (4), 170–182. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.04.170](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.170) (in Ukrainian)
12. Stoianenko, I., & Bilenko, Ya. (2018). Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v krainakh YeS [Development of small and medium-sized businesses in EU countries]. *Young Scientist*, (1), 997–1001. <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5498> (in Ukrainian)
13. European Commission. (2025). European Digital Innovation Hubs. *European Commission*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs/>
14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2022). Ukraina doluchylasia do Prohramy «Tsyfrova Yevropa»: Shcho tse oznachaie [Ukraine joined the “Digital Europe” Program: What does it mean]. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchylasya-do-programy-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachaie/> (in Ukrainian)
15. European Commission. (n.d.). Horizon Europe. *European Commission*. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/en/>
16. Adamiuk, D. (2011). Suchasni pidkhody Yevropeiskoho Soiuzu do stymuliuвання innovatsiinykh protsesiv [Modern approaches of the European Union to stimulating innovative processes]. *Aktualni Pytannia Innovatsiinoho Rozvytku*, (1), 97–104. <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2101/1/Adamiuk.pdf> (in Ukrainian)
17. Semikina, M. V., Luchyk, S. D., Zapirchenko, L. D., et al. (2022). *Motyvatsiini mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi yevrointehratsii: Kolektyvna monohrafiia* [Motivational mechanisms for economic development at the stage of European integration: Collective monograph]. Kropyvnytskyi: TsNTU. 281 p. (in Ukrainian)
18. Shymkevych, K. (2024). Vidnovlennia pislia katastrofy: Yak Ukraina mozhe vykorystati dosvid postyugoslavskykh krain [Recovery after disaster: How Ukraine can use the experience of post-Yugoslav countries]. *INTENT*. <https://intent.press/publications/vidnovlennya/2024/vidnovlennya-pislya-katastrofi-yak-ukrayina-mozhe-vikorystati-dosvid-postyugoslavskih-krayin/> (in Ukrainian)
19. Department of Educational and Analytical Work of the Ukrainian Veterans Fund of the Ministry of Veterans Affairs. (n.d.). Instrumenty ta praktyky derzhavnoi pidtrymky veteranskoho biznesu v Respublitsi Khorvatiia [Tools and practices of state support for veteran business in the Republic of Croatia]. *Ukrainian Veterans Fund of the Ministry of Veterans Affairs*. <https://veteranfund.com.ua/analytics/tools-and-practices-of-state-support-for-veteran-business-in-the-republic-of-croatia/> (in Ukrainian)
20. Kosarevych, S. (2022). Pislvienna vidbudova Khorvatii [Post-war reconstruction of Croatia]. *Tsentr Dnistrianskoho*. <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia/> (in Ukrainian)