

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-72>

УДК 330.341.1:339.9

**Мохненко Андрій Сергійович**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва,  
Херсонський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>

**Кравець Іван Олексійович**

аспірант,  
Херсонський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7645-7486>

**Andrii Mikhnenko, Ivan Kravets**

Kherson State University

**МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО  
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА****MODEL OF COMPETITIVE REGIONAL  
DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES**

**Анотація.** Актуальність теми зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності малих підприємств у мінливих регіональних умовах. Метою дослідження є формування моделі конкурентоспроможного регіонального розвитку малого бізнесу. У роботі застосовано системний і структурно-функціональний підходи та методи порівняльного аналізу. Сформульовано гіпотезу про залежність результативності розвитку малого підприємства від якості регіонального середовища й рівня його адаптивності. Здійснено оцінювання чинників впливу, узагальнено підходи та запропоновано модель розвитку. Теоретичне значення полягає в уточненні структури регіональних детермінант. Практична цінність проявляється у можливості використання моделі для формування управлінських рішень. Новизна визначається поєднанням адаптивного та регіонального підходів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою моделі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, мале підприємство, цифрова трансформація, стратегічний розвиток, моделі розвитку підприємств, управління підприємством, інновації, інструменти цифровізації.

**Summary.** The relevance of the study is due to the need to increase the efficiency of enterprise management in the conditions of digitalization, increased competition and growing market turbulence. The importance of the topic is determined by the need to form adaptive mechanisms for development and implement new management solutions that can ensure the stability of enterprises in a dynamic environment. The purpose of the study is to substantiate the conceptual principles of improving enterprise management and identify key factors of its strategic flexibility. To achieve the goal, a structural-functional approach, methods of comparative analysis, economic generalization, modeling and content-analytic procedures were used to identify trends in enterprise development. The main hypothesis is based on the assumption that the integration of digital technologies, data tools and flexible management models ensures higher efficiency and competitiveness of the enterprise. New data were obtained by studying modern approaches, systematizing scientific concepts and conducting an analytical assessment of organizational development models. The study identified key determinants of enterprise sustainability, characterized adaptation mechanisms, systematized digital transformation tools, summarized factors for the formation of strategic flexibility, presented the results of modeling the impact of management decisions, and assessed the effectiveness of the implementation of digital tools. A conceptual model of integrating digital processes into the management system was formulated and recommendations for its practical implementation were proposed. The theoretical significance of the work lies in the development of approaches to adaptive enterprise management. The practical significance is manifested in the possibility of using the formed recommendations in management to increase efficiency. The scientific novelty lies in clarifying the mechanisms of complex digital transformation and its impact on enterprise sustainability. Prospects for further research are associated with deepening the evaluation of digital models and testing their effectiveness in various sectors of the economy.

**Keywords:** competitiveness, small business, digital transformation, strategic development, enterprise development models, enterprise management, innovation, digitalization tools.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах структурної трансформації економіки України, поглиблення глобальних викликів та наслідків повномасштабної війни проблема забезпечення конкурентоспроможного розвитку малого підприємства набуває критичного значення як для національної, так і для регіональної економіки. Мале підприємство виконує ключові функції у формуванні робочих місць, зміцненні економічної стійкості громад, створенні локальної доданої вартості та стимулюванні інновацій. Проте у післявоєнний період малий бізнес стикається з масштабними обмеженнями, які суттєво уповільнюють його розвиток та знижують рівень конкурентоспроможності.

Серед найбільш актуальних проблем слід виокремити: нестачу фінансових ресурсів та доступних кредитних інструментів; руйнування матеріально-технічної та логістичної інфраструктури; нерівномірність регіонального розвитку та суттєві диспропорції між областями; низький рівень цифровізації підприємств; недостатню інституційну підтримку на локальному рівні; слабку інтегрованість малого бізнесу в регіональні та національні ланцюги створення вартості; дефіцит кваліфікованих кадрів. Крім того, значний вплив мають зовнішні фактори – волатильність ринків, конкуренція з боку великих компаній, зменшення купівельної спроможності населення та ускладнення доступу до міжнародних ринків.

За таких умов виникає потреба у створенні цілісної, структурованої та практично орієнтованої моделі, яка б дозволила інтегрувати ключові компоненти розвитку малого підприємства з урахуванням регіонального контексту. Наявні теоретичні підходи – ресурсний, інституційний, кластерний та інноваційний – висвітлюють окремі аспекти конкурентоспроможності, проте не формують комплексної системи управління, необхідної для регіонального відновлення та довгострокового зростання малого бізнесу.

Таким чином, проблема полягає у відсутності універсальної моделі конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства, яка б поєднувала внутрішні можливості підприємства, зовнішнє інституційне середовище, технологічні детермінанти та ринкові взаємодії. Її розроблення є необхідною передумовою підвищення ефективності державної та регіональної політики, оптимізації механізмів підтримки малого бізнесу, а також забезпечення його стійкості та адаптивності в умовах сучасних викликів. Саме на вирішення цієї наукової проблеми спрямована дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток конкурентоспроможності малих підприємств у регіональному вимірі останніми роками привертає значну увагу дослідників. У літературі виокремлюються кілька домінуючих напрямів: роль цифрової трансформації в підвищенні про-

дуктивності й ринкової адаптивності малих підприємств; значення інституційного середовища та політик підтримки; вплив кластерів і мережевих взаємодій; а також підходи до побудови системних моделей конкурентоспроможності. Кожен із цих напрямів має потужну емпіричну та теоретичну базу, але й суттєві обмеження, які потребують подальшого інтегрованого підходу.

Хуе Лу та Мухаммад Шабір Шахарудін [1, с. 5] демонструють, що цифрова трансформація підсилює інноваційні можливості та динамічні компетенції підприємств, що особливо важливо при обмежених ресурсах малих підприємств; однак автори також відзначають неоднорідність ефектів залежно від сектору та регіональної інфраструктури.

П. Іжевський, Т. Самарічева та В. Кудельський у своїй статті [2, с. 5] систематично аналізують вплив цифрових інновацій на діяльність малого бізнесу в Україні, автори виділяють цифровізацію, як каталізатор зниження трансакційних витрат, підвищення доступу до ринків та стимул інноваційної активності малих підприємств. При цьому вказується, що темпи й ефективність цифрової трансформації значно відрізняються між секторами та регіонами через неоднорідну інфраструктуру та компетенції менеджерів малого підприємства. Це дослідження апріорно підкреслює, що цифрові інструменти мають потенціал посилити конкурентоспроможність, але сам по собі «вхід» у цифрову трансформацію потребує додаткових інституційних і фінансових механізмів підтримки.

Стаття Д. Котелевець [3, с. 2] висвітлює тенденції цифрової економіки та цифрові технології HR-маркетингу, підкреслює потенціал цифрових рішень у зниженні трансакційних витрат, покращенні доступу до ринків та підвищенні продуктивності праці, проте одночасно зазначає суттєву неоднорідність інфраструктурної готовності регіонів і низький рівень цифрових компетенцій у менеджменті малих підприємств. Іншими словами, цифрові технології – необхідний, але не достатній фактор посилення конкурентоспроможності, оскільки їхній ефект модерується регіональними умовами.

У статті В. Дергачової та Ю. Сичевської [4, с. 3] аналізуються макроекономічні передумови і перспективи відновлення, зокрема вплив великомасштабних руйнувань на інфраструктуру і регіональну економіку. Результати вказують, що стандартні інструменти підтримки малого підприємства (кредитні лінії, податкові пільги) є необхідними, але недостатніми у відриві від конкретного регіонального контексту – потрібні адаптовані заходи, що враховують рівень руйнувань, демографічні зсуви та зламані ланцюги постачань.

У статті С. Коробки [5, с. 3] аналізується проблема забезпечення адаптивності малого підприємства в умовах стратегічної невизначеності,

яка є характерною рисою сучасного бізнес-середовища. Адаптивність трактується як здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, розвивати внутрішній потенціал та відкривати нові можливості для стабільного функціонування й зростання.

Н. Ліба, Ю. Турянчик та М. Лендел [6, с. 330] досліджують інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України з урахуванням викликів європейської інтеграції. Проаналізовано стан бізнес-середовища, визначено ключові бар'єри інноваційної активності та узагальнено можливі стратегічні підходи до трансформації підприємств. Основну увагу зосереджено на ролі малого бізнесу як драйвера економічної стабілізації.

У статті К. Токара [7, с. 78] проведена оцінка конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку. Визначено, що конкурентоспроможність підприємств виражає здатність та ефективність адаптації до умов конкурентного середовища. Наведено різні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства.

Провівши критичний аналіз останніх публікацій, можливо стверджувати, що дослідження створюють міцну прикладну базу щодо окремих чинників конкурентоспроможності малих підприємств в Україні (цифровізація, інституційна підтримка, фінансова інклюзія, відновлення). Водночас існує критична потреба в інтегрованих модельних підходах та емпіричній перевірці комплексних політик на регіональному рівні – саме на це орієнтується наша стаття, де ми пропонуємо модель, що інтегрує ресурси підприємства, регіональні інститути, цифрові трансформації та ринкові стратегії.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розроблення моделі конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства, що забезпечує підвищення його стійкості, інноваційної спроможності та здатності адаптуватися до сучасних трансформаційних викликів регіональної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Регіональний розвиток малого підприємництва є ключовим чинником забезпечення економічної динаміки, структурної модернізації та підвищення конкурентоспроможності територій. В умовах трансформаційної економіки України, що характеризується наслідками воєнних дій, нерівномірністю відновлення регіонів, зміною логістичних ланцюгів та посиленням глобальної конкуренції, малий бізнес виступає носієм інноваційності, швидкої адаптації та локальної економічної активності [8, с. 4]. Однак реалізація його потенціалу значною мірою залежить від збалансованості взаємодії ресурсних, інституційних, інноваційних та ринкових чинників, які визначають можливості сталого розвитку підприємств на регіональному рівні.

З метою систематизації зазначених детермінант і формування інтегрованого підходу, у дослідженні було розроблено модель конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства, побудовану за принципом чотирьох взаємопов'язаних блоків: ресурсний потенціал, інституційна підтримка, інноваційна спроможність та ринкова конкурентоспроможність. Кожен із цих блоків виконує функцію окремого елемента, що впливає на можливості підприємства адаптуватися до динамічних змін регіонального середовища.

#### 1. Ресурсний потенціал малого підприємства.

Ресурсна компонента охоплює трудові, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, які формують базу для діяльності та розвитку підприємства. У сучасних умовах особливої актуальності набуває доступ малого бізнесу до фінансування, включаючи інструменти грантової підтримки, програми кредитування під гарантії держави, регіональні цільові фонди. Значною проблемою залишається обмеженість оборотного капіталу та низький рівень інвестиційної спроможності підприємств, що стримує впровадження інновацій та розширення виробництва.

У межах моделі ресурсний блок виконує роль фундаменту, на якому базуються інші елементи. Недостатність ресурсів трансформується у зниження інноваційної активності, погіршення ринкової позиції та залежність від зовнішніх інституційних механізмів [6, с. 330]. Тому формування адекватного ресурсного забезпечення є ключовою передумовою стійкого розвитку малого підприємства в регіоні.

#### 2. Інституційна підтримка регіонального розвитку малого бізнесу.

Інституційний блок моделі відображає вплив нормативно-правового, організаційного та організаційно-фінансового середовища на розвиток малого підприємництва. До інституційних факторів належать: діяльність місцевих органів влади, регіональних агенцій розвитку, торгово-промислових палат, кластерних об'єднань, інкубаторів та акселераторів інновацій.

У багатьох регіонах України спостерігається нерівномірність розвитку інституційної інфраструктури. Частина територій має розвинені центри підтримки підприємництва та ефективні програми стимулювання інновацій, тоді як інші – недостатньо інтегровані у регіональну економічну політику. Це створює дисбаланс можливостей для малих підприємств та поглиблює регіональні відмінності в рівні їх конкурентоспроможності.

У межах запропонованої моделі інституційний блок забезпечує створення сприятливих умов для діяльності малого бізнесу, включно з доступом до інформації, консультацій, фінансових механізмів та ринків. Взаємодія підприємств з інституційним середовищем підсилює ефект використання

власного ресурсного потенціалу та сприяє зниженню ризиків.

3. Інноваційна спроможність малого підприємства.

Інноваційна активність є ключовим драйвером підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу, особливо в умовах нестабільності та високої мінливості ринкового середовища. Малим підприємствам притаманна гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність до експериментування, що дає змогу оперативно впроваджувати нові технології, цифрові рішення, організаційні інновації та нові моделі бізнес-процесів.

Інноваційна компонента моделі відображає здатність підприємства адаптуватися, модернізувати виробництво, впроваджувати цифровізацію фінансових і управлінських процесів, розвивати нові продукти й послуги [2, с. 4]. Водночас інноваційна активність малого бізнесу часто стримується нестачею фінансування, недостатньою підготовкою персоналу, обмеженістю доступу до дослідницької інфраструктури та низьким рівнем партнерств з університетами чи технологічними центрами.

У запропонованій моделі інноваційна складова є «каталізатором», що підсилює вплив ресурсних та інституційних факторів на ринкову конкурентоспроможність підприємства.

4. Ринкова конкурентоспроможність малого підприємства.

Ринкова конкурентоспроможність у моделі визначається як кінцевий результат взаємодії ресурсних, інституційних та інноваційних елементів. До її ключових факторів належать: якість продукції, цінова політика, доступ до ринків, логістика, маркетингова стратегія, адаптивність до змін попиту [7, с. 76].

Особливу роль відіграють цифрові інструменти ринкової присутності – електронна комерція, дистанційні послуги, цифрові платформи. Саме вони стають вирішальними для розширення ринків збуту малого бізнесу в умовах обмеженої мобільності, зміни поведінки споживачів та глобальної конкуренції.

У межах моделі ринкова конкурентоспроможність є інтегральним індикатором, що відображає результативність системи регіонального розвитку малого підприємства.

Побудована модель демонструє взаємозалежність між усіма блоками. Ресурсний потенціал визначає стартові можливості підприємства; інституційна підтримка формує умови та стимули для розвитку; інноваційна активність забезпечує модернізацію та підвищення ефективності; ринкова конкурентоспроможність є результатом реалізації всього комплексу заходів та рішень (див. Рис. 1).

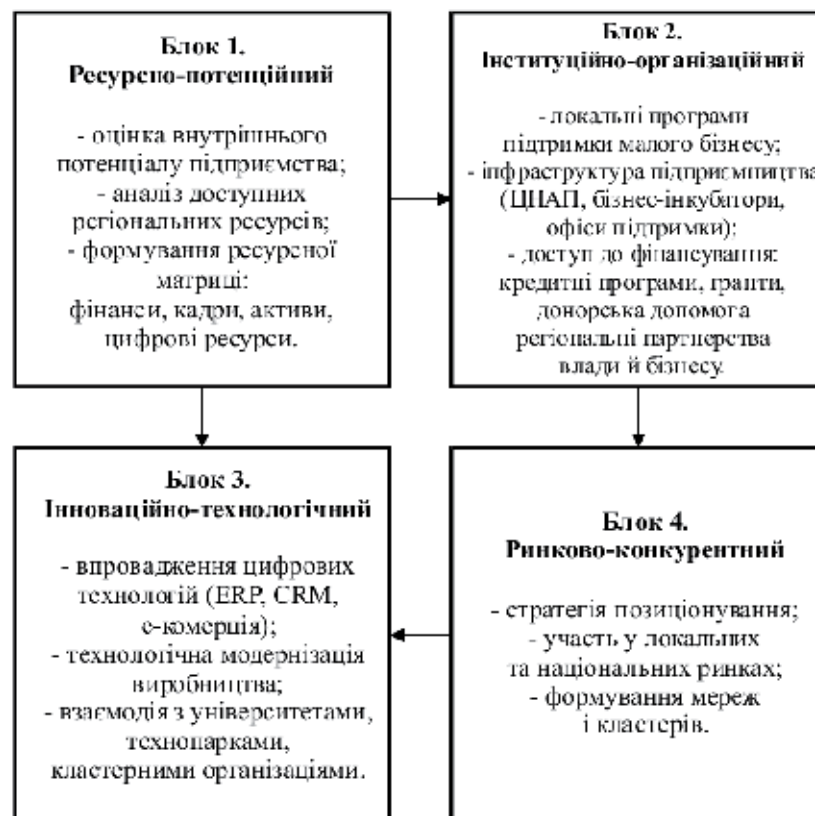


Рисунок 1 – Модель конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства

Джерело: складено авторами

Синергія цих елементів створює ефект підсилення, який дозволяє малим підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й розширювати свою участь у регіональних економічних процесах.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило системно розкрити сутність конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства та сформуванню науково обґрунтовану модель, що інтегрує ключові чинники цього процесу. У межах роботи було встановлено, що конкурентоспроможність малого бізнесу на регіональному рівні визначається сукупною взаємодією ресурсного потенціалу, інституційної підтримки, інноваційної активності та ринкової позиції підприємств. Саме така взаємодія формує основу їхньої здатності до адаптації, розвитку та участі в економічному зростанні регіонів.

Розроблена модель демонструє, що ресурсна забезпеченість малого підприємства є фунда-

ментом його розвитку, інституційне середовище – чинником формування сприятливих умов діяльності, тоді як інноваційна спроможність виступає каталізатором підвищення ефективності та модернізації бізнес-процесів. Ринкова конкурентоспроможність, своєю чергою, постає інтегральним результатом взаємодії попередніх елементів і визначає здатність підприємства посилювати свою позицію в регіональній економіці.

Отже, досягнута мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розроблення моделі конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства – реалізована повною мірою. Запропоноване узагальнене завдання виконано через формування концептуальної та графічної моделі, здатної слугувати основою для подальших наукових досліджень і практичного використання у розробленні регіональних програм підтримки малого бізнесу.

### Список використаних джерел:

1. Lu H., Shaharudin M. Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2024. № 11(1).
2. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>
3. Котелевець Д. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5.
4. Дергачова В., Сичевська Ю. Передумови та перспективи повоєнного економічного відродження малих і середніх підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-137>
5. Коробка С. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025 № 17.
6. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329–334.
7. Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–80.
8. Мохненко А., Кішка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 22.

### References:

1. Lu H., Shaharudin M. (2024) Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, vol. 11(1).
2. Izhevskiy P., Samaricheva T., Kudelskiy V. (2024) Tsyfrovі innovatsii v rozvytku maloho biznesu [Digital innovations in the development of small business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-137> (in Ukrainian)
3. Kotelevets D. (2022) Tendentsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the digital economy in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. 5. (in Ukrainian)
4. Derhachova V., Sychevska Yu. (2023) Peredumovy ta perspektyvy povoiennoho ekonomichnoho vidrodzhennia malykh i serednikh pidpriemstv v Ukraini [Prerequisites and prospects for the post-war economic revival of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-137> (in Ukrainian)
5. Korobka S. (2025) Upravlinnia adaptivnistiu maloho pidpriemnytstva v umovakh stratehichnoi nevyznachenosti. [Managing the adaptability of small businesses in conditions of strategic uncertainty]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. 17. (in Ukrainian)
6. Liba N., Turianchik Yu., Lendel M. (2025) Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehratsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative strategies for business

development in the post-war recovery of Ukraine: challenges of integration and the role of entrepreneurial activity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 2(53). pp. 329–334. (in Ukrainian)

7. Tokar K. (2024) Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv vinnitskoho rehionu v umovakh staloho rozvytku [Assessment of the competitiveness of agricultural enterprises of the Vinnytsia region in the context of sustainable development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 189. pp. 75–80. (in Ukrainian)

8. Mokhnenko A., Kishka I. (2025) Mekhanizm pidvyshchennia konkurentospromozhnosti elektronnoho pidpriemnytstva v konteksti yevrointehratsii [Mechanism for increasing the competitiveness of electronic entrepreneurship in the context of European integration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. 22. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 10.12.2025*