

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-71>

УДК 334.7:658.012.32:338.24

Лупак Руслан Любомировичдоктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки,

Львівський торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>**Боднарюк Володимир Анатолійович**кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки,

Львівський торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7595-1586>**Ruslan Lupak, Volodymyr Bodnariuk**

Lviv University of Trade and Economics

**ПРОЄКТУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
МАЛОГО І СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ:
ГАЛУЗЕВО-СЕКТОРАЛЬНИЙ АСПЕКТ****DESIGNING TO ENSURE THE COMPETITIVENESS
OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES
IN THE FACE OF EXISTENTIAL CHALLENGES:
AN INDUSTRY-SECTORAL ASPECT**

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні та науково-прикладні засади проектування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП) в умовах екзистенційних викликів з урахуванням галузево-секторальних особливостей їх функціонування. Визначено концептуальну основу структурно-інституційної трансформації та системного проектування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП, що охоплює типи, джерела формування та оцінювання стійкості (стабільності) конкурентних переваг у галузево-секторальному вимірі – у промисловості, агробізнесі, IT-секторі та сфері послуг. Розроблено матрицю проектування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП, до елементів якої віднесено: ключові галузево-секторальні ризики, відповідний інструментарій управлінського впливу та цільові орієнтири стратегічної адаптації.

Ключові слова: суб'єкти малого і середнього підприємництва, конкурентоспроможність, проектування, екзистенційні виклики, ризики, структурно-інституційна трансформація, галузь, сектор, бізнес-процеси.

Summary. The article substantiates the theoretical, methodological and scientific-applied principles of designing processes for ensuring the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the face of existential challenges. The conceptual basis of structural and institutional transformation and system design of processes for ensuring the competitiveness of SMEs is determined, which involves comprehensive consideration of the types of competitive advantages, sources of their formation and assessment of the sustainability (stability) of competitive positions in the industry-sector dimension, in particular in industry, agribusiness, IT sector and services, taking into account the specifics of the resource base, innovation potential, human capital and strategic integration into domestic and international markets. An appropriate system-design approach allows SMEs to effectively adapt business processes to external challenges, increase their sustainability and maintain competitive positions in the long term. The proposed concept provides integration of strategic planning, risk-based management and innovative practices, which contributes to the formation of an adaptive and competitive business model for various sectors of the economy. A matrix of designing processes for ensuring the competitiveness of SMEs has been developed, the key elements of which include: industry-sector risks, a comprehensive toolkit of managerial influence and target guidelines for strategic adaptation. The presented approach ensures systemic consistency between the nature of existential challenges, design mechanisms and directions of structural and institutional transformation of business processes, which contributes to increasing the resilience of SMEs to internal and external threats, developing

adaptive potential and maintaining competitive positions in the long term. The proposed theoretical, methodological and scientific and applied approaches allow for the formation of adaptive management solutions, increasing the resilience of business processes and ensuring the long-term preservation of the necessary level of competitiveness for SMEs in various sectors of the economy.

Keywords: small and medium-sized enterprises, competitiveness, design, existential challenges, risks, structural and institutional transformation, industry, sector, business processes.

Постановка проблеми. Суб'єкти МСП в контексті багатьох особливостей функціонування та розвитку характеризуються підвищеною чутливістю до змін ринкового середовища, обмеженістю ресурсного забезпечення та високим рівнем ризику. Відповідно вагоме значення має сформованість адаптаційного потенціалу в секторі МСП, завдяки якому суб'єкти здатні трансформувати бізнес-процеси таким чином, щоб зберегти конкурентні позиції і підвищити стійкість до екзистенційних викликів.

Ключовий акцент менеджменту суб'єктів МСП має приділятися процесам забезпечення конкурентоспроможності, зокрема в довгостроковий період, що передбачає системне проєктування підприємницької діяльності, на основі результатів якого можна сформувати ефективну управлінську систему. При цьому, у процесі проєктування має бути визначено широкий інструментарій адаптаційних механізмів, через який суб'єктам МСП можливо результативно забезпечити своєчасну реакцію на екзистенційних виклики та підтримку конкурентоспроможності.

Також посилюється актуальність дослідження конкурентоспроможності суб'єктів МСП у контексті врахування галузево-секторальних особливостей їхнього функціонування та на цій основі розроблення підходів до переходу від уніфікованих стратегій розвитку до диференційованих моделей проєктування управлінських процесів. В умовах екзистенційних викликів – воєнних загроз, макроекономічної нестабільності, дефіциту ресурсів та ускладненого доступу до зовнішніх ринків – галузево-секторальний вимір проєктування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП набуває системоутворювального значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП є високодинамічними та потребують системного оновлення інструментарію управління. Дослідження розвитку сектору МСП в Україні свідчать про наявність низки системних проблем і викликів при забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Так, П. Куцик підкреслює необхідність підвищення їх адаптивності до зовнішніх економічних викликів та шоків [1, с. 7–14]; Р. Мірошник та У. Прокоп'єва – впровадження стратегічно-проектного підходу до формування конкурентних переваг [2, с. 67–71]. Натомість О. Красота та І. Кір'є виділяють особливості функціонування та розвитку суб'єктів

МСП в умовах порушення макроекономічної стабільності [3]. У наукових працях значна увага надається викликам та загрозам конкурентного розвитку суб'єктам МСП – впливу імпортонасичення внутрішнього ринку [4, с. 136–142]; поглибленню гібридних ризиків та їх високій непередбачуваності [5].

Відомо, що конкурентоспроможність МСП залежить від ефективного використання ресурсних можливостей та впровадження інноваційних розробок. Автори наукових праць [6, с. 252–256; 7] розкривають механізм формування конкурентних переваг суб'єктів МСП через такий інструментарій, як відтворення ресурсних можливостей, підвищення рівня інноваційності та технологічності. Натомість К. Гончарова та ін. підкреслюють важливість розширення сфер діяльності суб'єктів МСП на зовнішньому ринку [8, с. 21–25], О. Бела – формування культури доброчесності як базового елемента зовнішньоекономічного розвитку та конкурентної стійкості таких суб'єктів [9].

Пріоритетним чинником забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта МСП в умовах екзистенційних викликів є стан економічної безпеки, який визначає рівень його стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. У працях [10, с. 49–55; 11] значна увага надається проблемним аспектам та інструментам зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів МСП в умовах нестабільної економічної ситуації.

Примітно, що державна підтримка і регуляторна політика відіграють важливу роль у формуванні сприятливого конкурентного середовища для розвитку суб'єктів МСП. Серед науковців сформувалося різне бачення реалізації такої політики. Зокрема, Н. Педченко та ін. виділяють вагомість розширення міжнародного досвіду державної підтримки вітчизняного сектору МСП [12], В. Дикань та Н. Фролова – осучаснення регуляторного інструментарію розвитку конкурентного середовища на внутрішньому ринку України [13]; І. Бабій та ін. – оновлення механізмів формування конкурентної політики сектору МСП у післявоєнному періоді [14, с. 123–130].

Проведені наукові дослідження формують достатній фундаментальний базис для розроблення та реалізації суб'єктами МСП дієвої політики забезпечення конкурентоспроможності, водночас в умовах екзистенційних викликів існує потреба у визначенні ключових напрямів оновлення регуляторного інструментарію, особливо з огляду на галузево-секторальні зрушення.

Метою статті є теоретико-методичне та науково-прикладне обґрунтування проектування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП в умовах екзистенційних викликів з урахуванням особливостей галузево-секторального виміру їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для суб'єктів МСП забезпечення конкурентоспроможності має вагомим значення, оскільки визначає їх здатність функціонувати та розвиватися в умовах високої ринкової волатильності та екзистенційних викликів. Конкурентоспроможність засвідчує не лише ефективне використання ресурсів і підвищення рентабельності, а й сформованість бізнес-моделей, завдяки яким суб'єкти господарювання здатні адаптуватися до зовнішніх шоків та зрушень [1, с. 7–14; 7; 14, с. 123–130].

Відповідно системне проектування забезпечення конкурентоспроможності дозволяє суб'єктам МСП вдало інтегрувати інноваційно-технологічні, інституційно-управлінські та структурно-інституційні трансформації, оптимізувати бізнес-процеси та посилювати конкурентні позиції у галузево-секторальних ланцюгах створення доданої вартості.

Так, у табл. 1 представлені ключові аспекти формування конкурентних переваг суб'єктів МСП у галузево-секторальному вимірі на засадах системно-проектного підходу, які відображають взаємозв'язок між галузевими особливостями, джерелами конкурентних переваг та їхньою стабільністю, а також підкреслюють необхідність врахування структурно-інституційної трансформації управлінських і виробничих процесів.

Таблиця 1 – Формування конкурентних переваг суб'єктів МСП у галузево-секторальному вимірі: системно-проектний підхід

Галузі / сектори	Типи конкурентних переваг	Джерела формування	Проектна оцінка стійкості (стабільності) переваг
<i>Промисловість</i>	<ul style="list-style-type: none"> витратно-ефективна; інноваційно-технологічна 	<ul style="list-style-type: none"> оптимізація та масштабування виробничої діяльності; раціональне використання ресурсів; контроль і ефективне планування витрат; дослідження та розробки (R&D); інвестиції у технологічну модернізацію; цифровізація та автоматизація бізнес-процесів; співпраця з науково-технологічними центрами 	<i>Помірно висока</i> (інноваційно-технологічні переваги переважно стійкі, тоді як витратні залишаються помірно вразливими до агресивної поведінки конкурентів)
<i>Агросектор</i>	<ul style="list-style-type: none"> ресурсна; інтеграційно-координаційна 	<ul style="list-style-type: none"> власні матеріальні та фінансові ресурси; кваліфіковані та мотивовані кадри; патенти, ліцензії та інтелектуальна власність; брендизованість і репутація на ринку; участь у стратегічних альянсах та партнерських мережах; оптимізація логістики та ланцюгів постачання; використання цифрових систем управління 	<i>Вище середнього рівня</i> (стійкість конкурентних переваг частково обмежена сезонністю та екзогенними факторами, проте інтеграційні процеси відносно стабільні)
<i>ІТ-сектор</i>	<ul style="list-style-type: none"> інтелектуально-кадрова; техніко-технологічна 	<ul style="list-style-type: none"> кваліфікація та досвід персоналу; система навчання та розвитку кадрів; науково-дослідна діяльність (R&D); управлінські компетенції та корпоративна культура; впровадження передових технологічних розробок; співпраця з технологічними центрами та університетами; інтелектуальна власність 	<i>Переважно висока</i> (висока стійкість обмежена складністю відтворення людського капіталу, доступу до провідних технологій та їх високою вартістю)
<i>Сфера послуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> диференціаційно-іміджева; клієнтоорієнтовано-сервісна 	<ul style="list-style-type: none"> висока якість продукції або послуги; унікальний дизайн та інноваційні рішення; розвиток бренду та маркетингові стратегії; позитивна репутація і лояльність клієнтів; персоналізовані пропозиції та сервіс; високий рівень підтримки та післяпродажного обслуговування; CRM-системи та інформаційно-комунікаційні технології 	<i>Помірно висока</i> (переваги формуються завдяки впізнаваності бренду та високій якості сервісу, проте вразливі до швидких змін споживчих уподобань і появи нових конкурентів)

Джерело: авторська розробка

Примітно, що для суб'єктів МСП у промисловості вагоме значення має набуття витратно-ефективних та інноваційно-технологічних переваг, які формуються через оптимізацію та масштабування бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів, посилення контролю і підвищення ефективності планування витрат, інвестиційні вкладення в технологічну модернізацію, дослідження та розробки (*R&D*), цифровізацію та ін. Такий комплекс заходів забезпечує помірно високу стабільність конкурентних позицій суб'єктів МСП у галузі, де інноваційно-технологічні елементи переважно стійкі, тоді як витратна перевага залишається частково вразливою до агресивної поведінки конкурентів та структурно-інституційних трансформацій ринку.

В агросекторі домінують ресурсна та інтеграційно-координаційна переваги, які формуються завдяки ефективному використанню власних матеріальних та фінансових ресурсів, наявності кваліфікованих і мотивованих кадрів, патентів, ліцензій та об'єктів інтелектуальної власності, активній участі у стратегічних альянсах і партнерських мережах. Також значну роль при забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів МСП в агросекторі відіграють брендизованість та репутація на ринку, оптимізація логістики, ланцюгів постачання та використання сучасних цифрових систем управління бізнес-процесами.

Натомість ІТ-сектор вирізняється інтелектуально-кадровими та техніко-технологічними перевагами, що формуються через *R&D*, розвиток персоналу, корпоративну культуру та інноваційні розробки, у результаті чого вдається досягнути високої стабільності попри необхідність значних капіталовкладень та активної реалізації стартап-проектів. Все це забезпечує переважно високу стабільність конкурентних позицій суб'єктів МСП в ІТ-секторі, хоча їхня стійкість обмежена складністю відтворення людського капіталу, високими витратами на технології та обмеженим доступом до ринків інновацій.

У сфері послуг ключовими є диференціаційно-іміджеві та клієнтоорієнтовані переваги, що забезпечуються високою якістю продукту, унікальним дизайном, маркетинговими розробками, цифровими системами управління та ін. Завдяки таким джерелам формується помірно висока стійкість конкурентних переваг суб'єктів МСП, водночас зберігається вразливість до швидких змін споживчих уподобань і появи нових конкурентів.

З огляду на високу динаміку формування конкурентних переваг суб'єктів МСП актуалізується потреба у визначенні стратегічних орієнтирів господарської діяльності, що враховують специфіку, інституційні обмеження та адаптивні можливості конкурентного середовища [3; 9; 13]. Так, розроблена матриця проектування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП в умо-

вах екзистенційних викликів дає змогу поєднати ідентифікацію загроз із інструментами та цільовими орієнтирами для кожного сектора економіки (табл. 2). Так, для суб'єктів МСП у промисловості визначено такі ключові виклики – високу капіталомісткість, значну залежність від логістичних систем та партнерських відносин, ризики втрати або пошкодження виробничих активів, розриви ланцюгів постачання та енергетичну нестабільність із зростанням витрат. Згідно таких викликів менеджменту суб'єктів МСП доречно комплексно проектувати структурно-інституційні трансформаційні заходи, що включають реінжиніринг бізнес-процесів, сценарне та стратегічне планування ресурсного забезпечення, цифрове моделювання ринкових тенденцій та симуляції виробничих і логістичних ланцюгів.

Примітно, що агросектор стикається з надмірною циклічністю, сезонними коливаннями цін на продукцію, кліматичними та екологічними ризиками, фінансовою нестабільністю та обмеженим доступом до зовнішніх ринків. У відповідь на такі екзистенційні виклики менеджменту суб'єктів МСП доречно застосовувати комплексні підходи, які включають моделювання коопераційних та партнерських відносин, ризик-орієнтоване планування та проектне й програмне фінансування бізнес-процесів. При цьому до основних цільових орієнтирів суб'єктів МСП агросектору актуально віднести інтеграцію у стабільні ланцюги створення доданої вартості, впровадження систем ризик-менеджменту, диверсифікацію географічних та сегментних ринків збуту, розвиток горизонтальної та вертикальної кооперації.

З огляду на масштаби цифровізації та диджиталізації світового господарства до ключових екзистенційних викликів розвитку ІТ-сектору України доречно виділити відтік висококваліфікованих фахівців, посилення глобальної конкуренції, кіберзагрози, високу залежність від іноземних замовників та невизначеність умов міжнародного партнерства. Відтак для суб'єктів МСП ІТ-сектору актуально впроваджувати *Agile*- та *Scrum*-методології управління бізнес-проектами, екосистемний та сервісний підходи, цифрове моделювання продуктів і процесів, аналітичні платформи та *CRM*-системи. Також основні цільові орієнтири забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП ІТ-сектору мають включати розвиток внутрішнього *R&D*-потенціалу та продуктового інжинірингу, побудову систем кібербезпеки та управління знаннями, розширення й диверсифікацію клієнтського портфеля, формування міжнародних партнерських мереж.

У сфері послуг суб'єкти МСП стикаються з структурно-інституційними трансформаціями, пов'язаними з коливанням купівельного попиту, демографічними змінами, міграцією клієнтської бази та зниженням лояльності споживачів. Для

Таблиця 2 – Матриця проєктування забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП в умовах екзистенційних викликів

		Проєктні аспекти		
		Ідентифікація екзистенційних викликів	Проєктування конкурентоспроможності	
			Інструментарій (засоби, заходи)	Цільові орієнтири
ГАЛУЗІ / СЕКТОРИ – особливості	Промисловість / висока капіталомісткість та залежність від логістики і сформованості партнерських відносин	<ul style="list-style-type: none"> втрата та пошкодження виробничих активів; розрив логістичних та постачальницьких ланцюгів; енергетична нестабільність та зростання енергетичних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> реінжиніринг бізнес-процесів; сценарне та стратегічне планування; системний моніторинг ключових показників; цифрове моделювання та симуляції виробничих ланцюгів 	<ul style="list-style-type: none"> модернізація та реструктуризація виробництва; диверсифікація постачальних ланцюгів; впровадження енерго-ефективних та ресурсозберігаючих технологій; цифрова трансформація виробничо-логістичних процесів
	Агросектор / надмірна циклічність та сезонність, природно-ресурсна залежність; орієнтованість на експорт та міжнародні ринки	<ul style="list-style-type: none"> кліматичні та екологічні ризики; волатильність цін на агропродукцію; фінансова нестабільність та дефіцит обігового капіталу; обмеження доступу до зовнішніх ринків 	<ul style="list-style-type: none"> моделювання коопераційних та партнерських відносин; проєктування ризик-орієнтованих бізнес-сценаріїв; проєктне та програмне фінансування бізнес-процесів 	<ul style="list-style-type: none"> інтеграція у стійкі ланцюги створення доданої вартості; імплементация ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами; географічна та сегментна диверсифікація ринків збуту; розвиток горизонтальної та вертикальної кооперації
	ІТ-сектор / необхідність посилення інтелектуалізації праці та інтегрованості у глобальне інформаційне середовище; висока здатність до інновацій та управління знаннями	<ul style="list-style-type: none"> відтік високо-кваліфікованих фахівців; посилення глобальної конкуренції; кіберзагрози та ризики втрати даних; залежність від іноземних замовників; невизначеність умов міжнародного партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> Agile- та Scrum-методології управління проєктами; екосистемний та сервісний підходи; цифрове моделювання продуктів і процесів; аналітичні платформи та CRM-системи 	<ul style="list-style-type: none"> розвиток внутрішнього R&D-потенціалу та продуктового інжиніринг; побудова систем кібербезпеки та управління знаннями; розширення та диверсифікація клієнтського портфеля; розвиток міжнародних партнерських мереж
	Сфера послуг / клієнтоорієнтованість та персоналізація послуг; низька капіталомісткість і швидка адаптація до ринкових змін	<ul style="list-style-type: none"> погіршення купівельного попиту населення; демографічне скорочення та міграція клієнтської бази; нестабільність доходів домогосподарств; послаблення споживчої лояльності 	<ul style="list-style-type: none"> аналітика клієнтських даних; процесне та сценарне планування сервісних операцій; моделювання мультиформатного сервісу; цифрові канали та платформи взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> оптимізація та стандартизація сервісних бізнес-процесів; адаптивне моделювання взаємодії зі споживачами; омніканальна цифровізація збуту й комунікацій; формування мультиформатної системи надання послуг

Джерело: авторська розробка

адаптації та послаблення впливу таких екзистенційних викликів актуально здійснювати аналітику клієнтських даних, процесне та сценарне планування сервісних операцій, моделювання мультиформатного обслуговування та омніканальну цифровізацію збуту й комунікацій. Також суб'єктами МСП у сфері послуг важливо реалізувати адаптивне моделювання взаємодії зі споживачами, що забезпечує оптимізацію, стандартизацію та підвищення ефективності сервісних бізнес-процесів.

Висновки. Галузево-секторальні особливості конкурентних переваг суб'єктів МСП підтверджують, що типи переваг та їхня стійкість суттєво відрізняються. Так, для промисловості ключовими є витратна та інноваційно-технологічна переваги, стійкість яких помірно висока завдяки модернізації та цифровізації бізнес-процесів. Натомість агросектор демонструє переважно ресурсні та інтеграційні переваги, стійкість яких обмежена сезонністю та зовнішніми факторами, проте інтеграційні процеси забезпечують відносну стабіль-

ність. IT-сектор характеризується високою стійкістю інтелектуально-кадрових та технологічних переваг, що обумовлює необхідність підвищення інтелектуалізації і продуктивності праці, проведення наукових досліджень, отримання вільного доступу до інноваційних технологій та ін. Для сфери послуг характерними є диференційно-іміджеві та клієнтоорієнтовані переваги, покращення яких відбувається завдяки підвищенню якості сервісу та брендовій впізнаваності.

Проектне моделювання забезпечення конкурентоспроможності МСП дозволяє системно оцінювати вплив екзистенційних викликів і розробляти адаптивний інструментарій реагування.

Матриця проектування демонструє, що для кожного сектора важливе поєднання ідентифікації ризиків, використання сучасних управлінських інструментів (засобів, заходів) та визначення цільових орієнтирів розвитку бізнес-процесів.

Перспективи подальших досліджень стосуються розроблення моделей проектування стійкості та стабільності конкурентних переваг суб'єктів МСП із урахуванням галузево-секторальних характеристик. Поряд з цим посилюється вагомість вивчення впливу екзистенційних викликів та ролі структурно-інституційної трансформації на забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів МСП в довгостроковому періоді.

Список використаних джерел:

1. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 7–14.
2. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71.
3. Красота О. В., Кір'єв І. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8671>
4. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142.
5. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2(25). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/7.pdf
6. Лупак Р. Л., Приходько Л. О. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.6. С. 252–256.
7. Балабан М. П., Мараховська М. М., Воскобійник С. Я. Інноваційні стратегії в підприємстві: вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522>
8. Гончарова К. В., Варламова О. А., Сорочинська Ю. Ю. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 21–25.
9. Бела О. О. Формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку та конкурентоспроможності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. <https://econpr.com.ua/index.php/journal/article/view/750/706>
10. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємство і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49–55.
11. Фролова Н. Л. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/109>
12. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.
13. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>
14. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130.

References:

1. Kutsyk P. O. (2022) Problemnii aspekty ta priorytety rozvytku maloho i serednioho pidpryyemnytstva Ukrainy [Problematic aspects and priorities of the development of small and medium entrepreneurship in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 69, pp. 7–14. (in Ukrainian)
2. Miroshnyk R. O., Prokop'eva U. O. (2020) Rozvytok maloho i serednioho biznesu v Ukraini: problemy i perspektvy [Development of small and medium business in Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politechnika". Serii "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 4, no. 1, pp. 63–71. (in Ukrainian)
3. Krasota O. V., Kir'iev I. S. (2021) Osoblyvosti rozvytku maloho pidpryyemnytstva v umovakh porushennia makroekonomichnoi stabilnosti [Features of small entrepreneurship development under macroeconomic instability]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8671> (in Ukrainian)

4. Lupak R. L. (2018) Rozvytok pidpryyemnytstva v umovakh importonasychennia vnutrishnoho rynku Ukrainy [Entrepreneurship development under import saturation of the domestic market of Ukraine]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlia*, no. 22, pp. 136–142. (in Ukrainian)
5. Pikhn'iak T. A. (2021) Suchasni vyklyky dlia ekonomichnoho rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukraini [Modern challenges for economic development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Priazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 2(25). Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/7.pdf (in Ukrainian)
6. Lupak R. L., Prykhodko L. O. (2010) Konkurentni perevahy yak naslidok vidtvorennia pidpryyemstvom resursnykh mozhlyvostei [Competitive advantages as a result of enterprise resource capability reproduction]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, no. 20.6, pp. 252–256. (in Ukrainian)
7. Balaban M. P., Marakhovska M. M., Voskobiinik S. Ya. (2024) Innovatsiini stratehii v pidpryyemnytstvi: vplyv na konkurentospromozhnist maloho ta serednioho biznesu [Innovative strategies in entrepreneurship: impact on the competitiveness of small and medium business]. *Akademichni vizii*, no. 37. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522> (in Ukrainian)
8. Honcharova K. V., Varlamova O. A., Sorochynska Yu. Yu. (2020) Pidvyshchennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpryyemstv maloho biznesu [Increasing international competitiveness of small business enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 163, pp. 21–25. (in Ukrainian)
9. Bela O. O. (2026) Formuvannia kultury dobrochesnosti pidpryyemstv maloho ta serednioho biznesu yak osnovy yikhnoho rozvytku ta konkurentospromozhnosti [Formation of business integrity culture as a basis for development and competitiveness of SMEs]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 26. Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/750/706> (in Ukrainian)
10. Lupak R. L., Vasylytsiv T. H., Rudkovskiy O. V., Berezivskiy Ya. P. (2021) Problemni aspekty, priorytety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpryyemnytstva v Ukraini [Problematic aspects, priorities and means of strengthening financial and economic security of SMEs in Ukraine]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlia*, no. 28, pp. 49–55. (in Ukrainian)
11. Frolova N. L. (2022) Kontseptualni polozhennia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky maloho ta serednioho biznesu v Ukraini [Conceptual provisions for ensuring economic security of SMEs in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/109> (in Ukrainian)
12. Pedchenko N. S., Strilets V. Yu., Franko L. S. (2022) Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoi pidtrymky didzhytalizatsii maloho ta serednioho pidpryyemnytstva: monohrafiia [International experience of state support for digitalization of SMEs: monograph]. Poltava: PUET, 141 p. (in Ukrainian)
13. Dikan V., Frolova N. (2022) Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednioho biznesu v Ukraini u voyennyi chas [Directions and tools of state support for SMEs development in Ukraine during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263> (in Ukrainian)
14. Babii I., Baksalova O., Ostapchuk O. (2022) Mekhanizm formuvannia konkurentnoi polityky maloho pidpryyemnytstva v pislyavoinenyi period [Mechanism of forming competitive policy of small entrepreneurship in the post-war period]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 123–130. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026