

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ
МСП: ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ НА ШЛЯХУ ДО ІНТЕГРАЦІЇ В
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент 10-471 групи

Спеціальності 051 Економіка

Освітньо-професійної програми

Економіка

Вишневецький Данило Андрійович

Керівник: к.е.н, Чмут А.В.

Рецензент: Алісевич В.Л., директор

ТОВ “Ратуш-Агро”

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МСБ В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	7
1.1. Концепція малого та середнього бізнесу в Україні та Європейському Союзі.....	7
1.2. Стратегії виходу на міжнародні ринки: теоретичні підходи.....	11
1.3. Оцінка ефективності діяльності підприємств МСБ в умовах глобалізації.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЩОДО ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	19
2.1. Потенціал підприємств МСБ для експансії на європейські ринки....	19
2.2. Основні перешкоди та виклики для МСБ при виході на європейські ринки.....	23
2.3. Аналіз успішних прикладів експансії українських підприємств на європейські ринки.....	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МСБ ДЛЯ УСПІШНОГО ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ.....	32
3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ на європейських ринках.....	32

3.2. Стратегії адаптації підприємств МСБ до європейських стандартів та вимог ринку.....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах перманентної турбулентності глобального ринку, цифрова трансформація перестала бути факультативною опцією для підприємств - вона стала екзистенційною умовою виживання. Для українських малих та середніх підприємств (МСП), які виступають не лише економічною опорою, а й каталізатором інновацій у регіонах, процес цифровізації відкриває унікальне вікно можливостей інтегруватися у європейське економічне середовище. Проте, на відміну від масштабних корпорацій, МСП стикаються з особливою конфігурацією бар'єрів, які не лише фінансово-технологічні, а передусім ментально-системні. що потребує створення нової стратегічної парадигми, яке дозволить поєднати локальні бізнес-моделі із транснаціональною цифровою екосистемою.

Актуальність даного дослідження підсилюється й тим, що європейський ринок, у своїй постіндустріальній фазі розвитку, орієнтується не стільки на товар, скільки на цифрову компетентність і гнучкість бізнес-структур. Для українських МСП входження у цей простір означає не тільки адаптацію до стандартів ЄС, а й глибоку зміну способу мислення, побудови ланцюгів створення цінності, механізмів управління та взаємодії з цифровими клієнтами. У цьому контексті особливої ваги набуває потреба у формуванні унікальних стратегій цифрової трансформації, які базуються на локальному ресурсному потенціалі, але орієнтовані на міжнародну конкурентну здатність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегії цифрової трансформації для українських МСП: подолання бар'єрів на шляху до інтеграції в європейський ринок». У межах зазначеної теми автором здійснено дослідження стратегічних підходів до цифрової трансформації малих та середніх підприємств України, зокрема в контексті подолання бар'єрів їх інтеграції у європейський ринок. Робота ґрунтується на міждисциплінарному аналізі економічних, управлінських та інформаційно-технологічних аспектів, що визначають ефективність цифрових змін в умовах трансформаційної економіки.

Мета дослідження – розробити стратегічні підходи до цифрової трансформації українських малих і середніх підприємств з метою подолання бар'єрів виходу на ринки Європейського Союзу.

Для досягнення мети, представлено ряд **завдань**:

- описати концепцію малого та середнього бізнесу в Україні та Європейському Союзі;
- дослідити стратегії виходу на міжнародні ринки: теоретичні підходи;
- оцінити ефективність діяльності підприємств МСБ в умовах глобалізації;
- дослідити потенціал підприємств МСБ для експансії на європейські ринки;
- виокремити основні перешкоди та виклики для МСБ при виході на європейські ринки;
- здійснити аналіз успішних прикладів експансії українських підприємств на європейські ринки;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ на європейських ринках;

– окреслити стратегії адаптації підприємств МСБ до європейських стандартів та вимог ринку.

Об’єкт дослідження – процес цифрової трансформації малих і середніх підприємств в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні стратегії, інструменти та умови цифрової трансформації МСП, що забезпечують їхню конкурентоспроможність і здатність інтегруватися у європейський ринок.

У дослідженні використано ряд теоретичних і практичних **методів дослідження**. Системний підхід для комплексного аналізу процесів цифрової трансформації МСП. Порівняльний метод застосовано для вивчення відмінностей між українськими та європейськими моделями цифрового розвитку. Методи економічного аналізу та експертних оцінок дозволили оцінити ефективність стратегій виходу на європейські ринки та виокремити основні бар’єри.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні авторської моделі стратегій цифрової трансформації українських МСП з урахуванням вимог європейського ринку. Вперше систематизовано внутрішні та зовнішні бар’єри, що стримують інтеграцію МСП у цифрову економіку ЄС, з акцентом на практичні аспекти їх подолання. Запропоновано інноваційні підходи до адаптації управлінських процесів у МСП відповідно до стандартів цифрової екосистеми ЄС,

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених стратегій цифрової трансформації українськими малими та середніми підприємствами, які прагнуть інтегруватися до європейського ринку. Запропоновані підходи можуть бути використані як методичні рекомендації для бізнес-структур при розробці планів цифрового розвитку, модернізації управлінських процесів та вдосконаленні цифрової інфраструктури. Крім того, результати дослідження можуть бути впроваджені у практику роботи

державних органів та організацій підтримки МСП для формування ефективної політики стимулювання цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у міжнародному середовищі.

Апробація результатів роботи. Апробація результатів дослідження. Робота апробована на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота сформована зі вступу, трьох розділів, висновку і списку використаних джерел із 40 позицій. Загальний обсяг роботи складає 46 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МСБ В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Концепція малого та середнього бізнесу в Україні та Європейському Союзі

Малий та середній бізнес (МСБ), як особливий тип підприємницької діяльності, не вважається лише зменшеною копією великого бізнесу. Його варто розуміти як окрему економічну, соціальну та культурну парадигму, що формує унікальну екосистему з гнучкими процесами, швидким циклом інновацій та адаптивною логікою розвитку [11]. Становлення концепції МСБ в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС) вважається прикладом того, як в одній економічній площині співіснують різні історичні шляхи, інституційні структури та управлінські філософії. На основі викладеного дослідження пропонується наступне авторське визначення. Малий та середній бізнес – це система автономних, адаптивних економічних одиниць, що функціонують в умовах ресурсної обмеженості, але стратегічної відкритості, відіграючи ключову роль у формуванні інноваційної, соціально відповідальної та інтеграційно спроможної економіки.

На відміну від класичного визначення, що обмежується чисельністю персоналу та обсягом доходу, ми пропонуємо малий та середній бізнес розглядати як форму підприємництва, що функціонує в умовах «обмеженої великої автономії» [3]. Це означає, що МСБ водночас обмежений доступом до ресурсів, проте зберігає високу гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. У ЄС така автономія проявляється через інституційні пільги, спеціальні правові режими, а в

Україні - радше як вимушене стратегічне маневрування у складних умовах ринку.

Унікальність МСБ у ЄС полягає у його «інституційному мікрокліматі», коли держава не лише підтримує підприємця, а й вибудовує довгострокову довіру через передбачуваність політики. В Україні ж мікроклімат носить реактивний характер, де кожне підприємство змушене адаптуватись до нових законодавчих реалій, іноді навіть у кризовому режимі [15].

Європейський малий бізнес має витoki в історичній традиції ремісництва, сімейного підприємництва та кооперативних моделей. Його розвиток був поступовим, із чіткою еволюцією законодавчих форм і сталим залученням до інституційного середовища ЄС. У той час, як український МСБ виникав як відповідь на шоківу трансформацію пострадянської економіки [7]. Тут бізнес набув спочатку неформального, напіввітнізового характеру, а потім – фрагментарного, але творчого способу економічного виживання. Дана різниця визначає і відмінності у підприємницькому менталітеті: європейські МСП мислять стратегічно, враховуючи інституційну перспективу, тоді як українські – оперують у короткотермінових горизонтах, покладаючись на особисті зв'язки та локальну гнучкість.

У Європейському Союзі малий бізнес інтегрований у міжнародні ланцюги створення вартості, орієнтований на цифровізацію, експорт і сталий розвиток. Усі перелічені елементи формують єдину стратегічну парадигму «інноваційного підприємництва в рамках сталості». Для прикладу, програми на кшталт COSME, Horizon Europe та Digital Europe не лише фінансують, але й навчають МСП діяти як агенти інновацій.

В Україні ж МСБ виконує передусім адаптаційну функцію – він реагує на зовнішні виклики: війну, нестабільність, інфляцію, дефіцит ресурсів. Такий бізнес більше схожий на «соціально-економічного

амортизатора», який стабілізує локальні спільноти через створення робочих місць, забезпечення базових товарів і послуг [13].

У країнах ЄС існує розвинена інституційна модель підтримки МСБ, що охоплює як фінансові інструменти (гранти, кредити з державною гарантією), так і нефінансові (освітні програми, мережі бізнес-інкубаторів, платформи міжнародної кооперації). У цій системі кожен бізнес має змогу інтегруватися в екосистему підтримки ще на етапі задуму.

Українська модель підтримки МСБ поки що розвивається переважно за рахунок міжнародної допомоги (USAID, GIZ, ЄБРР) та локальних ініціатив громадських організацій. Держава ще не сформувала стабільної системи стимулювання підприємництва, через що МСБ в Україні часто змушений покладатися на власні ресурси та неформальні мережі [16].

У Європейському контексті цифрова трансформація МСБ виражена органічним процесом, що відбувається в рамках єдиного цифрового ринку. Платформи електронної комерції, хмарні технології, штучний інтелект – це не майбутнє, а поточна практика тисяч європейських МСП [28]. В Україні цифровізація МСБ є більш вибірковою: вона концентрується у сферах, де цифрові рішення прямо впливають на виживання або прибутковість (електронна звітність, онлайн-торгівля, SMM). Парадоксально, але обмеженість ресурсів робить українські МСБ більш гнучкими до цифрових інновацій, ніж багато великих підприємств.

Європейські МСП стратегічно налаштовані на розвиток за принципом «мислити глобально – діяти локально» [19]. Дане твердження виражається в умінні використовувати інституційні переваги, налагоджувати міжнародну кооперацію, працювати у вузьких нішах. У свою чергу, українські МСБ все ще потребують переходу від

тактики «виживання» до стратегічного мислення. Даний перехід вимагає системного підходу до управління знаннями, ризиками та інноваціями.

МСБ виконує не лише економічну, але й соціальну роль, адже формує середній клас, підтримує локальні ініціативи, впроваджує практики соціальної відповідальності [33]. В ЄС ця функція закріплена інституційно, через соціальні підприємства. В Україні соціальна функція МСБ реалізується переважно неформально - через благодійність, підтримку громад, участь у відновленні інфраструктури.

МСБ виступає ключовим агентом економічної інтеграції України до ЄС. Через налагодження експортної діяльності, участь у кластерах, використання європейських цифрових платформ українські підприємства формують нову якість міжнародної економічної взаємодії. Проте для цього необхідні не лише ресурси, а й ментальна трансформація – перехід від короткотермінового прибутку до довготривалої капіталізації знань, бренду та довіри.

З огляду на викладене, можна стверджувати, що малий і середній бізнес в Україні нині виступає не лише інструментом економічної стабілізації, а й потенційним каталізатором глибоких структурних змін [37]. Його здатність швидко адаптуватися до нових реалій, формувати локальні ринки, підтримувати зайнятість і навіть брати участь у відбудові країни в умовах воєнного стану вказує на його стратегічну роль у перетворенні національної економіки. Водночас, реалізація цього потенціалу неможлива без комплексної державної політики підтримки, орієнтованої на створення сприятливого інституційного середовища, зменшення регуляторного тиску, доступу до фінансування та розвитку підприємницьких навичок.

Європейський Союз, має значно багатший досвід підтримки МСБ, пропонує цінні практики, які Україна може адаптувати з урахуванням власних умов. Йдеться не лише про фінансові механізми чи цифрові інструменти, а про глибше – про філософію підтримки підприємництва

як суспільної цінності. Синергія між українською підприємницькою гнучкістю та європейською передбачуваністю створює унікальну можливість для формування нової моделі МСБ, що буде не лише ефективною в межах країни, а й конкурентоспроможною на міжнародному рівні. У цьому контексті концептуальне переосмислення ролі малого та середнього бізнесу буде не академічною розкішшю, а нагальною потребою сучасного етапу українського розвитку.

1.2. Стратегії виходу на міжнародні ринки: теоретичні підходи

У контексті глобалізованої економіки стратегія виходу на міжнародні ринки перестає бути лише інструментом комерційної експансії й трансформується у багатовимірну концепцію стратегічного позиціонування [21]. Сучасні теоретичні підходи до цього процесу більше не ґрунтуються винятково на класичних моделях торгівлі чи інвестиційної присутності, а базуються на глибокому осмисленні поведінкової, культурної, цифрової та інституціональної динаміки цільових ринків. У цьому контексті виникає потреба в авторському переосмисленні стратегій, яке дозволяє не тільки класифікувати їх за механікою дій, а й виявити онтологічні засади стратегічного вибору відповідно до ризиків та контекстуального середовища: (табл. 1.1)

Проведене теоретичне узагальнення дозволяє стверджувати, що стратегія виходу на міжнародні ринки перестає бути одномірною формулою, натомість набуває рис адаптивного коду, що змінюється під впливом культурної флюїдності, цифрової гіпермобільності та регуляторної багат шаровості. Інституціонально-адаптивний, цифрово-дисперсійний, коопераційно-модульний та мінімізаційно-експериментальний підходи, розглянуті в таблиці 1.1, репрезентують чотири альтернативні шляхи, кожен з яких відображає не лише певний

метод входження, а й стратегічну філософію взаємодії з міжнародним середовищем.

Вихід на міжнародні ринки вважається основним етапом для підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність і глобалізувати свої бізнес-моделі [16]. Однак, вибір стратегії виходу залежить не лише від цілей компанії, але й від ступеня автономії, яку підприємство готове зберегти у нових умовах. Класифікація стратегій виходу на міжнародні ринки за вектором автономності дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок між контролем, фінансовими зобов'язаннями та управлінською складністю в процесі експансії на нові території.

Таблиця 1.1

Теоретичне осмислення стратегій виходу на міжнародні ринки

Теоретичний підхід	Сутнісна характеристика	Ризики застосування	Умови доцільності
Інституціонально-адаптивний	Вихід на ринки через глибоку адаптацію до локальних регуляторних, культурних і правових умов	Надмірна вартість адаптації; ризик втрати корпоративної ідентичності	Ринки з високою регуляторною щільністю або культурною чутливістю
Цифрово-дисперсійний	Використання цифрових каналів для створення «розподіленої присутності» без фізичної інфраструктури	Обмеження у контролі, слабка лояльність	Розвинуті країни з високим рівнем e-commerce
Коопераційно-модульний	Стратегія виходу через партнерство, де компанія виступає як модуль у великій екосистемі	Залежність від партнерів, втрата автономії	Технологічні ринки, де панують інтегровані ланцюги
Мінімізаційно-експериментальний	Вихід шляхом невеликих пілотних операцій, що масштабуються лише після доведеної ефективності	Повільне завоювання частки, втрати часу	Ринки з невизначеним або нестійким попитом

Джерело: складено автором на основі [23]

Стратегії, описані в таблиці 1.2, показують, як різні підходи можуть впливати на рівень незалежності підприємства, а також на те, як управлінські та фінансові аспекти цих стратегій змінюються з часом.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій виходу на міжнародні ринки за вектором автономності

Стратегія	Ступінь автономності підприємства	Управлінська складність	Фінансові зобов'язання	Механізм контролю
Експорт (прямий/непрямий)	Висока	Низька	Мінімальні інвестиції	Контроль через обсяги поставок
Франчайзинг	Середня	Помірна	Початкові витрати та підтримка	Контроль через умови контракту
Спільне підприємство (JV)	Низька	Висока	Високі інвестиції	Спільне управління
Створення філії/дочірнього підприємства	Повна автономія	Висока	Найвищі витрати	Повний управлінський контроль

Джерело: складено автором на основі [14]

Аналіз різних стратегій виходу на міжнародні ринки, від прямого експорту до створення дочірніх підприємств, чітко демонструє потребу вибору оптимального рівня автономії для досягнення ефективної міжнародної експансії. Кожна стратегія має свої переваги та обмеження, залежно від вимог до управлінської складності, фінансових ресурсів і механізмів контролю [18]. Експорт як найменш інвестиційно інтенсивна стратегія забезпечує високий рівень автономії підприємства, але вимагає обмеженого контролю, тоді як створення дочірніх підприємств забезпечує повний контроль за всіма аспектами діяльності, але при цьому потребує значних фінансових витрат. Вибір конкретної стратегії виходу на ринок має бути орієнтований на довгострокові цілі

підприємства, враховуючи рівень готовності до інвестицій та управлінських викликів.

Порівняльний аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки за показником стратегічної гнучкості вважається необхідним етапом у розробці міжнародних бізнес-планів [1]. Стратегічна гнучкість дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до мінливих умов зовнішнього середовища, таких як політичні ризики, зміни в споживчих перевагах або економічні коливання. Оцінка гнучкості різних стратегій допомагає визначити найбільш підходящі варіанти для виходу на нові ринки з урахуванням можливостей для адаптації продукту, масштабування бізнесу та потенціалу для відходу в разі необхідності. У таблиці 1.3 представлений порівняльний аналіз стратегій, таких як ліцензування, стратегічне альянсування, придбання локального бізнесу та віртуальний вихід через електронну комерцію, за декількома критеріями, що дозволяють оцінити їх стратегічну гнучкість: (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки за показником стратегічної гнучкості

Назва стратегії	Реакція на політичні ризики	Гнучкість адаптації продукту	Можливість масштабування	Здатність до реверсного виходу
Ліцензування	Висока (немає власного активу)	Низька (все залежить від партнера)	Обмежене	Висока
Стратегічне альянсування	Середня	Висока	Висока	Середня
Придбання локального бізнесу	Низька	Висока	Середня	Низька (висока вартість виходу)
Віртуальний вихід (e-commerce)	Висока	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором на основі [5]

Порівняльний аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки за показником стратегічної гнучкості чітко показує, що найбільш гнучкими

стратегіями виступає ліцензування і віртуальний вихід через електронну комерцію. Обидві стратегії дозволяють швидко реагувати на зміни політичних та економічних умов, забезпечуючи високий рівень адаптації до нових умов. У той час як стратегічне альянсування та придбання локальних бізнесів вимагають більшої інвестиційної відданості та створюють обмеження для гнучкості через залежність від партнерів або високі витрати на вихід з ринку - це свідчить про те, що вибір стратегії залежить від конкретних умов ринку та готовності підприємства до адаптації і мінімізації ризиків при виході на нові міжнародні ринки.

Кожен підхід, від інституціонально-адаптивного до цифрово-дисперсійного, має свої переваги та ризики, що визначають ефективність на різних етапах міжнародної експансії. Тому основним фактором для успішного виходу на міжнародний ринок вважається здатність підприємства інтегрувати ці стратегії в єдину динамічну політику, яка забезпечить оптимальний баланс між інвестиціями, гнучкістю та контролем.

1.3. Оцінка ефективності діяльності підприємств МСБ в умовах глобалізації

У сучасному глобалізованому світі, підприємства малого та середнього бізнесу (МСБ) напряму впливають на розвиток економіки на місцевому та міжнародному рівнях. Однак для того, щоб залишатися конкурентоспроможними і досягати стійкого росту в умовах глобалізації, такі підприємства повинні не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й ефективно оцінювати власну діяльність: (табл. 1.4)

Оцінка ефективності МСБ в умовах глобалізації потребує комплексного підходу, який враховує різноманітні показники діяльності підприємства. Фінансова ефективність, що відображає здатність

генерувати прибуток, виступає основою для стабільного функціонування підприємства на глобальних ринках. Водночас інноваційна здатність стає критичним фактором для збереження конкурентоспроможності.

Зростання кількості нових ринків та рівень задоволення клієнтів також безпосередньо впливають на стратегію експансії та подальше розширення МСБ на міжнародній арені [24]. Усі вище представлені аспекти тісно взаємопов'язані та формують основу для розробки ефективних стратегій, що дозволяють підприємствам малого та середнього бізнесу досягати успіху в умовах глобалізації.

Таблиця 1.4

Основні показники оцінки ефективності МСБ в умовах глобалізації

Показник	Опис	Важливість для глобалізації
Фінансова ефективність	Аналіз доходів, витрат, прибутку та рентабельності.	Показує здатність підприємства генерувати прибуток і оптимізувати витрати в умовах міжнародної конкуренції.
Інноваційна здатність	Спроможність підприємства впроваджувати нові технології, процеси чи продукти.	Визначає адаптивність і здатність зберігати конкурентоспроможність через впровадження інновацій.
Кількість нових ринків	Кількість нових міжнародних ринків, на яких підприємство розпочало свою діяльність.	Вказує на ефективність стратегії експансії на міжнародні ринки та здатність залучати нових клієнтів.
Задоволеність клієнтів	Вимірювання рівня задоволеності поточних і нових клієнтів.	Високий рівень задоволення свідчить про конкурентні переваги, що особливо важливо для роботи на міжнародних ринках.

Джерело: складено автором на основі [26]

Малий та середній бізнес (МСБ) забезпечує значну частину робочих місць і сприяє розвитку місцевих та національних економік. В умовах глобалізації підприємства МСБ змушені адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними на світових ринках.

Для цього потрібно оцінювати ефективність таких підприємств через різні показники, що більш детально визначені в таблиці 1.5.

Порівняння ефективності МСБ за різними показниками в умовах глобалізації виявляє суттєві відмінності між підприємствами, орієнтованими на внутрішній та міжнародний ринок. Підприємства, орієнтовані на внутрішній ринок, зазвичай мають вищу фінансову стабільність у короткостроковій перспективі, але обмежені можливості для масштабування і інновацій [32]. Натомість підприємства, які працюють на міжнародних ринках, зазнають вищих ризиків, зокрема через валютні коливання та економічні кризи, однак мають більший потенціал для прибутковості завдяки доступу до нових технологій і можливості для масштабування – все це вказує на важливість для МСБ ретельно підходити до вибору ринку, на який вони орієнтуються, оскільки кожен з них несе свої переваги та виклики, що необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз ефективності МСБ за різними показниками в умовах глобалізації

Показник	Підприємства, орієнтовані на внутрішній ринок	Підприємства, орієнтовані на міжнародний ринок
Фінансова стабільність	Вища стабільність у короткостроковій перспективі, менше фінансових ризиків.	Зазначають вищий ризик валютних коливань і економічних криз, однак можуть мати більший потенціал прибутковості.
Інноваційний потенціал	Зазвичай зосереджуються на локальних потребах і можуть бути менш схильні до інновацій.	Часто мають більші можливості для впровадження інновацій завдяки необхідності адаптуватися до міжнародних вимог.
Конкурентоспроможність	Менша конкурентоспроможність на міжнародних ринках через обмежені ресурси та технології.	Вища конкурентоспроможність через доступ до нових технологій, партнерств і стратегій.
Масштабованість	Обмежена масштабованість через невеликий ринок і	Мають більший потенціал для масштабування завдяки доступу до більш широких

	обмежені ресурси.	ринків та партнерств.
--	-------------------	-----------------------

Джерело: складено автором на основі [27]

В поточних умовах глобалізації малий та середній бізнес стикається з новими можливостями та викликами при виході на міжнародні ринки. Основним завданням для підприємств цієї категорії виступає вибір стратегії міжнародної експансії, що найбільше відповідає їхнім фінансовим можливостям, рівню розвитку та цілям [14]. Стратегії міжнародної експансії варіюються від простих форм, таких як прямий експорт, до складних структур, як-от спільні підприємства чи придбання локальних бізнесів. Кожна з цих стратегій має як переваги так і недоліки, які безпосередньо впливають на їх успішність і ефективність у конкретних ринкових умовах: (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Аналіз стратегій міжнародної експансії для МСБ

Стратегія	Переваги	Недоліки
Прямий експорт	Мінімальні витрати на інфраструктуру, швидкий вихід на ринок.	Обмежений контроль над діяльністю на ринку, високі митні бар'єри.
Франчайзинг	Швидка експансія з низькими інвестиціями, доступ до локальних знань.	Висока залежність від франчайзі, обмеження в контролі за якістю.
Спільне підприємство (JV)	Розподіл ризиків, доступ до локальних ресурсів і ринку.	Висока залежність від партнерів, складність у прийнятті рішень.
Придбання локального бізнесу	Можливість швидкого входу, отримання локальних активів.	Високі витрати, інтеграційні проблеми, культурні бар'єри.

Джерело: складено автором на основі [13]

Аналіз стратегій міжнародної експансії для МСБ показує, що вибір стратегії залежить від багатьох факторів, таких як фінансові ресурси, здатність до інновацій, рівень контролю за бізнес-процесами та адаптація до культурних і економічних особливостей зовнішнього ринку. Прямий експорт виступає привабливим варіантом завдяки мінімальним витратам, але він обмежує контроль над діяльністю на новому ринку. Франчайзинг дозволяє швидко розширювати бізнес, але вимагає ретельного вибору партнерів та підтримки стандартів. Спільні

підприємства дозволяють зменшити ризики, але вони створюють нові виклики у вигляді складної координації між партнерами, а придбання локального бізнесу може бути найшвидшим шляхом до виходу на ринок, але включає значні витрати та складнощі в інтеграції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЩОДО ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Потенціал підприємств МСБ для експансії на європейські ринки

Українські малі та середні підприємства вже понад 5 років активно шукають можливості для розширення на зовнішні ринки, зокрема, на ринок Європейського Союзу. У цьому контексті особливо важливими є економічні показники, що визначають ефективність їх експансії. За останні кілька років українські МСП досягли значних результатів у розвитку експорту, збільшенні кількості підприємств, що здійснюють експорт до ЄС, а також у залученні грантів та створенні нових робочих місць - це свідчить про зростання потенціалу українських МСП, здатних конкурувати на міжнародних ринках, навіть у складних економічних умовах: (табл. 2.1)

Проведений аналіз динаміки економічних показників українських МСП для експансії в ЄС за 2022–2024 роки виявив значний прогрес у кількох ключових аспектах. Перш за все, спостерігається істотне зростання експорту до ЄС, адже показник зріс на 67,3% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про стабільне розширення присутності українських підприємств на європейському ринку. Кількість МСП, що займаються експортом, збільшилася в кілька разів, що підкреслює тенденцію до більш широкого охоплення міжнародних ринків, а також активну адаптацію до змін у міжнародній торгівлі.

Зростання обороту МСП на 102,1% відносно 2022 року також є позитивним сигналом про збільшення ефективності цих підприємств, що зумовлене не тільки розширенням експортних можливостей, але й

активним використанням сучасних технологій і стратегій управління. Водночас, залучення грантів від EU4Business на суму 4,5 млн євро і створення 4,8 тисячі нових робочих місць відображають позитивний вплив підтримки з боку ЄС на розвиток підприємництва в Україні. Ці фактори разом створюють підґрунтя для подальшого економічного зростання та посилюють підвищення конкурентоспроможності українських МСП на міжнародній арені.

Таблиця 2.1

Динаміка економічних показників українських МСП для експансії в ЄС
за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Експорт до ЄС, млрд євро	24,5	36.1	41	16.5	67,3
Кількість експортуючих МСП	1500	17207	20000	18500	1233
Зростання обороту МСП, %	4.7	7,9	9,5	4,8	102,1
Гранти EU4Business, млн євро	5,5	8	10	4,5	81,8
Нові робочі місця, тис.	13,2	15	18	4,8	36, 4

Джерело: складено автором на основі [9]

Незважаючи на значні успіхи, збереглися і виклики, зокрема, щодо стабільності економічної ситуації в Україні та адаптації до вимог ЄС. Тому, для забезпечення стійкості експансії, важливо продовжувати підтримку малого та середнього бізнесу через доступ до фінансування, знань і ресурсів, необхідних для більш глибокої інтеграції в європейську економіку. З огляду на швидкі зміни в глобальних економічних умовах, підтримка сталого розвитку МСП буде потрібна для забезпечення їх довгострокового успіху.

Структура експорту українських МСП до ЄС за продуктами
за 2022–2024 рр., млрд. євро

Категорія товарів	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Сільськогосподарська продукція	8,2	12,1	14,5	6,3	76,8
Машина та обладнання	5	7,5	9	4	80
Електроніка	3,1	4,8	6,2	3,1	100
Хімічна продукція	2,3	3,2	4	1,7	73,9
Текстиль	1,5	2	2,5	1	66,7

Джерело: складено автором на основі [9]

Аналіз структури експорту українських МСП до ЄС у 2022–2024 роках виявив суттєву динаміку диверсифікації експортного портфеля. Особливо показовим було зростання обсягів постачання не лише традиційної сільськогосподарської продукції, а й таких сегментів, як електроніка та машини - галузей, що уособлюють у собі інноваційний потенціал. Приріст у категорії «електроніка» склав 100% за три роки, що вказує на не лише ринкову адаптивність, а й на зростання внутрішньої компетенції МСП у створенні технологічного продукту, конкурентного на міжнародному рівні.

Така трансформація свідчить про важливу особливість українського МСП - здатність реагувати на нові запити ринку ЄС не лише кількісно, а й структурно. Традиційні товарні групи, як-от сільськогосподарська продукція та текстиль, залишаються значущими, але вже не єдиновладно домінують у структурі експорту. Зміщення акценту на виробництво складнішої продукції відкриває перед МСП нові можливості для побудови довгострокових партнерств, виходу на нові ринки, залучення інвестицій у розробку та модернізацію.

Однак варто підкреслити, що така позитивна динаміка не повинна сприйматися як завершений процес. Навпаки, вона лише окреслює напрямок руху - до системної інтеграції в ланцюги доданої вартості ЄС.

Для стабілізації цього поступу необхідно сформувати інституційне підґрунтя: прозору експортну політику, податкове стимулювання інновацій та державну підтримку технологічних стартапів серед МСП. Лише за умов цілісної політики розвитку можна очікувати, що нова експортна структура стане не тимчасовим феноменом, а сталою моделлю економічної присутності України в Європі

У сучасній європейській економічній архітектурі підтримка малих і середніх підприємств (МСП) не зводиться до розподілу коштів чи розробки регламентів, адже постає як інструмент трансформації економічного ландшафту. Для України, що інтегрується у внутрішній ринок Європейського Союзу, така підтримка набуває екзистенційного виміру. ЄС не просто фінансує розвиток МСП - він проектує в них модель взаємодії, де інституційна довіра, інноваційна компетентність та відповідність регуляторним нормам творять нову економічну реальність. Аналіз динаміки впливу європейської підтримки на українські МСП у 2022–2024 роках дозволяє розкрити не лише кількісні зміни, а й глибинні зрушення в парадигмі підприємництва: (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів впливу підтримки ЄС на українські МСП

Показник	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Кількість МСП, що отримали гранти	1100	1500	1800	700	63,6
Додатковий дохід від підтримки, млн євро	50,56	197,5	250	199,44	394,3
Частка експорту в загальному доході МСП	18	25	30	12	66,7
Кількість сертифікованих за євро стандартами	120	250	350	230	191,7

Джерело: складено автором на основі [9]

Підтримка Європейського Союзу виявилася не просто каталізатором фінансового зростання українських МСП, а повноцінним

фактором еволюції їхньої ідентичності. Отримані гранти спричинили не лише безпосереднє збільшення доходів (майже в п'ять разів за досліджуваний період), а й активізували стратегічні зміни: орієнтацію на зовнішні ринки, впровадження стандартів якості, посилення прозорості. Варто особливо відзначити зростання частки експорту в загальній структурі доходів МСП - з 18% у 2022 році до 30% у 2024-му - як прояв глибокої трансформації комерційної поведінки.

Окремо варто зосередитися на зростанні кількості підприємств, сертифікованих за європейськими стандартами: з 120 до 350, що свідчить про зростаючу адаптивність МСП до складної нормативної тканини ЄС. Це свого роду інституційне дорослішання, де український бізнес переходить від ситуативної реактивності до системного, нормативно обґрунтованого планування. Здатність відповідати вимогам європейського ринку стає не лише технічною необхідністю, а маркером приналежності до економіки довіри, в основі якої покладено якість, сталість і доброчесність.

2.2. Основні перешкоди та виклики для МСБ при виході на європейські ринки

У часовому просторі українського підприємництва спостерігається унікальне явище - паралельна взаємодія процесів внутрішньої кризи та зовнішньої адаптації. Особливо це стосується малих та середніх підприємств (МСП), які водночас вважаються вразливим елементом економіки та головним інструментом її гнучкості. Економічні та фінансові бар'єри для МСП в Україні не є статичними перешкодами - вони мають складну динамічну природу, змінюючись під впливом геополітичної ситуації, реформ, цифровізації та впровадження європейських стандартів. Зокрема, аналіз періоду 2022–2024 років засвідчує, що бар'єри для МСП представлені не лише зовнішніми

явищами, а й індикаторами внутрішніх адаптаційних збоїв або, навпаки, перетворень: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка показників економічних та фінансових бар'єрів для МСБ за 2022 – 2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Частка МСБ, які відчувають нестачу фінансування, %	68	65	60	-8	-11,8
Частка МСБ, які отримали гранти/кредити ЄС %	~2	5	7	5	250
Частка МСБ, які мають проблеми з ліквідністю, %	54	51	48	-6	-11,1
Частка МСБ, які скоротили персонал, %	48	44	41	-7	-14,6
Частка МСБ, які втратили понад 50% доходу	31	28	25	-6	-19,4
Частка МСБ, які мають доступ до зовнішнього фінансування %	12	15	18	+6	50

Джерело: складено автором на основі [9]

Проведений аналіз динаміки фінансових та економічних бар'єрів українських МСП за 2022–2024 роки виявив поступове, але стратегічно значуще зниження основних обмежень. Зменшення частки підприємств, що відчувають дефіцит фінансування (з 68% до 60%), чи мають проблеми з ліквідністю (з 54% до 48%) вказує на посилення внутрішньої стійкості сектору. Це не просто арифметичні зміни - це сигнали про те, що МСП навчились швидше переформатовуватись під тиском зовнішніх викликів, знаходити внутрішні ресурси і будувати нові стратегії виживання.

найбільшим трансформаційним маркером було зростання частки МСП, які отримали грантову або кредитну підтримку від європейських інституцій - з незначного 2% до вагомих 7% за два роки. Представлене зрушення можна тлумачити як появу «фінансового мосту», що сполучає локальну ініціативу зі структурною європейською підтримкою. Ще важливішим було збільшення частки підприємств з доступом до зовнішнього фінансування (на 50% за два роки), що свідчить про зростаючу інтеграцію МСП у глобальні економічні механізми.

Сутнісно, бар'єри для МСП перестають бути лише обмеженням, адже вони трансформуються в маркери росту та адаптивності. Там, де раніше обмеження паралізували розвиток, тепер вони слугують каталізаторами стратегічного мислення. Цей новий підхід до розуміння бар'єрів як потенційно продуктивних структур відкриває дорогу до нової економічної етики - етики стійкості, співучасті та взаємодії між локальним бізнесом і глобальним середовищем.

Сучасна епоха малого і середнього підприємництва в Україні набуває рис системної турбулентності, у якій логістичні, регуляторні та інфраструктурні бар'єри не лише ускладнюють щоденну операційну діяльність, а й формують нові парадигми прийняття рішень. Сьогодні бар'єр - це не просто обмеження, а багатовимірна структура, що включає змінні інтенсивності, гнучкості та спротиву. У такій динамічній системі кожен бар'єр є свого роду сигналом, на який МСП змушені реагувати інноваційно: (табл. 2.5)

Розгляд тенденцій у сфері логістичних та регуляторних бар'єрів дозволяє виявити основний феномен - приріст проблем не завжди є індикатором погіршення ситуації, а навпаки, вказує про розширення горизонтів діяльності МСП. Зростання частки підприємств, які стикаються з високими логістичними витратами (з 45% до 55%), свідчить не лише про подорожчання транспортних послуг, а й про активнішу участь бізнесу в зовнішніх економічних процесах. Тобто, самі

бар'єри еволюціонують від статичних перешкод до динамічних точок росту, що вимагають нових стратегій.

Таблиця 2.5

Логістичні, регуляторні та інфраструктурні бар'єри

Показник	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Частка МСБ, які вказують на високі логістичні витрати	45	50	55	10	22,2
Частка МСБ, які мають труднощі з експортною логістикою	38	41	44	6	15,8
Частка МСБ, які не відповідають стандартам ЄС	88	85	82	-6	-6,8
Частка МСБ, які стикаються з бюрократичними бар'єрами	62	59	56	-6	-9,7
Частка МСБ, які мають проблеми з сертифікацією	78	75	70	-8	-10,3
Частка МСБ, які використовують онлайн-торгівлю	25	35	45	20	80

Джерело: складено автором на основі [9]

З іншого боку, регуляторні бар'єри демонструють певну десенсибілізацію - зменшення частки МСП, які стикаються з бюрократичними труднощами (з 62% до 56%), і проблем із сертифікацією (з 78% до 70%) вказує на повільну, але системну дерегуляцію. Даний процес, ще не став визначальним, оскільки значна частина підприємств досі не відповідає європейським стандартам (82% у 2024 році). Водночас, стрімке зростання використання онлайн-торгівлі (з 25% до 45%) став чітким свідченням цифрової адаптації, яка переосмислює природу інфраструктурних обмежень - від фізичних до віртуальних моделей логістики.

Таким чином, сукупність бар'єрів більше не є виключно негативною категорією, адже вони постають як структурні елементи нової економічної реальності, в якій МСП виступають не як жертви обставин, а як носії перетворень. У цій логіці бар'єр - це точка входу в процес структурної зрілості, де кожен виклик трансформується у досвід, а кожна невідповідність - у потенційну конкурентну перевагу. І саме в цьому полягає нове бачення підприємництва, як безперервного діалогу з обмеженнями, що здатен перетворити кожен кризу на архітектоніку можливостей.

2.3. Аналіз успішних прикладів експансії українських підприємств на європейські ринки

Експансія українських підприємств на ринки Європейського Союзу перестала бути процесом суто економічної інтеграції - вона трансформувалась у феномен, який одночасно втілює прагнення до стратегічного само зміцнення та культурно-економічної адаптації до європейської моделі підприємництва. На тлі трансформаційного тиску війни, реформ, та глобальних перебудов ланцюгів вартості, українські компанії демонструють не лише зростання кількісних показників, а й якісне переосмислення ролі на міжнародних ринках: (табл. 2.6)

Збільшення кількості українських підприємств, що здійснили вихід на ринки ЄС (з 150 до 500 компаній), стало індикатором стратегічної рішучості бізнесу діяти в новому середовищі, навіть попри екзогенні загрози. Це не випадковий успіх, а результат накопиченого досвіду, гнучкості бізнес-моделей і здатності до масштабування під потреби європейського споживача. Кожна компанія, яка перетнула кордони у 2022–2024 роках, виступає не як емігрант з ринку, а як емісар нової економічної суб'єктності.

Нарощення експорту на 16,5 млрд євро та зростання інвестицій у виробництво в ЄС у 3,6 рази свідчать про зростання довіри українського бізнесу до правил гри європейського ринку. У цьому контексті економічна експансія набуває інституційної форми - відкриття 70 філій означає не просто фізичну присутність, а й вкорінення у системи дистрибуції, управління та культурної адаптації. Сутність експансії полягає не у захопленні, а у взаємному зміцненні - де український бізнес несе нові сенси в ЄС, і водночас переймає інструменти довготривалої стійкості.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників успішної експансії українських підприємств на європейські ринки за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Кількість українських компаній, що вийшли на ринки ЄС	150	350	500	350	233
Обсяг експорту українських компаній до ЄС, млрд євро	24,5	36,1	41,0	16,5	67,3
Кількість нових робочих місць, створених у ЄС	1200	2500	3200	2000	166,7
Інвестиції українських компаній у виробництво в ЄС, млн євро	50	120	180	130	260
Кількість відкритих представництв/філій у ЄС	20	45	70	50	250

Джерело: складено автором на основі [9]

Представлена динаміка зростання кількості робочих місць (на 2000 одиниць) стала маркером не лише соціальної відповідальності, а й визнання підприємств як важливих гравців локальних економік ЄС. Таким чином, українська експансія - це новий гео економічний код, у якому підприємства перетворюються на носіїв міжпросторової інтеграції. Даний процес вважається не лінійною екстраполяцією

внутрішніх успіхів, а формуванням нової архітектури міжнародного партнерства, в основі якої покладено синтез ідентичності, інновації та стійкої присутності.

Після 2022 року український бізнес постав перед вибором: залишатися заручником внутрішньої турбулентності чи вийти на якісно новий рівень глобальної гри. Сучасні підприємства обрали третій шлях - не просто втечу чи виживання, а активну трансформацію в актора зовнішнього середовища, здатного не тільки до експорту, а до стратегічного розселення в економічних екосистемах ЄС, США й за їх межами. У цьому контексті постає унікальне явище – само індустріалізація на чужих територіях, коли українські компанії не просто адаптуються до правил гри на зовнішніх ринках, а встановлюють власні правила та пере прошивають культурно-економічний код через продукцію, сервіси й філософію брендів: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Приклади успішних компаній за 2022–2024 рр.

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік
SkyUp (авіап перевезення)	Відкриття представництва на Мальті	Отримання ліцензій на польоти в ЄС	Розширення маршрутів у ЄС та США
Біосфера (виробництво товарів гігієни)	Запуск виробництва в Україні, початок експорту	Відкриття виробництва у Польщі	Планування збільшення виручки до 15 млн євро
Agricom Group (агропромисловість)	Відкриття складу у Варшаві	Початок будівництва заводу в Польщі	Розширення на ринки Балтії та Німеччини
Lviv Croissants (харчова промисловість)	5 точок у Польщі	12 точок у Польщі, вихід у Чехію	Планування відкриття у Німеччині, Франції
!FEST (ресторанний бізнес)	8 закладів у Польщі	15 закладів у Польщі, 9 у Балтії	Планування відкриття у Німеччині, Швейцарії, Франції

Джерело: складено автором на основі [40]

Успіх SkyUp, який починав з відкриття представництва на Мальті, а за два роки масштабувався до польотів у ЄС та США, став зразком нового формату авіаційної присутності: не колонізація, а вкорінення. Така стратегія передбачає не тільки дотримання технічних і правових вимог, а й створення власної логістичної реальності доступної, надійної, звичної. SkyUp виступає не як перевізник, а як архітектор мобільності нового покоління українців у міжнародному просторі.

Біосфера та Agricom Group демонструють органічну модель виробничої еволюції. Біосфера в Польщі - це не перенесення бізнесу, а мультиплікація цінності, де локалізація - це інструмент довіри споживача, а не лише географічна адаптація. Agricom, зі складу у Варшаві до планів на ринки Німеччини, втілює модель *агрологістичного експансіонізму*, коли харчова безпека і якість продукції українського виробництва інтегрується в продовольчі стратегії Центральної Європи.

У сфері громадського харчування !FEST і Lviv Croissants стали не просто ресторанами, а культурними інструментами трансляції української ідентичності. Їхня присутність у Балтії, Чехії, а згодом у Німеччині й Франції - це більше, ніж гастрономічна експансія. Це створення нових точок тяжіння для діаспори й зацікавлених європейців. Така стратегія показує, що український бізнес уже давно не «доганяє» Європу - він її трансформує, привносячи в простір сталості динаміку сенсів, нових стандартів якості й культурної енергії.

Процес експансії українських компаній на європейські ринки в період 2022–2024 років став головним етапом не лише в історії конкретних підприємств, а й у розвитку національної економіки в цілому. В умовах глобалізаційних процесів, зокрема після складних соціально-економічних та політичних змін, що відбулися в Україні, компанії шукали нові можливості для диверсифікації своїх ринків, оптимізації виробничих процесів та досягнення сталого розвитку через вихід на більш стабільні і великі ринки Європейського Союзу. Експансія

українських бізнесів на зовнішні ринки включала не тільки фінансові та економічні показники, а й зміни в структурі управління, кадровій політиці та задоволеності кінцевих споживачів: (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Основні результати та вплив експансії на український бізнес
за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Частка доходу від європейського бізнесу у загальному доході	10	18	25	15	150
Кількість працівників у європейських філіях	3000	6500	9000	6000	200
Частка українських компаній, що планують подальшу експансію	40	55	70	30	75
Середній час виходу на прибутковість у ЄС (місяці)	36	30	24	-12	-33
Рівень задоволеності клієнтів у ЄС (%)	78	82	85	7	9

Джерело: складено автором на основі [9]

Експансія українських компаній на європейські ринки з 2022 по 2024 рік принесла значні позитивні результати, що виразились у значному зростанні доходів, збільшенні кількості працівників у європейських філіях та високому рівні задоволеності клієнтів. Водночас, головними були показники швидкості виходу на прибутковість і стратегічних планів на подальшу експансію. Зокрема, скорочення середнього часу досягнення прибутковості та збільшення частки доходу від європейського бізнесу свідчать про ефективність адаптації українських компаній до нових ринкових умов. Найбільш важливими стали не тільки економічні, але й культурні та кадрові зміни, що

зумовлюють трансформацію стратегічних підходів до ведення бізнесу на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МСБ ДЛЯ УСПІШНОГО ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ

3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ на європейських ринках

Для українських підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність на європейських ринках, забезпечення конкурентоспроможності стає не лише питанням виживання, а й стратегічним інструментом для стабільного розвитку та зростання на міжнародній арені. Конкурентоспроможність підприємства МСБ на зовнішньому ринку трактується як здатність підприємства успішно конкурувати, забезпечувати стійке зростання, інноваційність та ефективність на основі відповідності високим стандартам, вимогам та очікуванням європейських споживачів.

Для того, щоб досягти конкурентоспроможності на європейських ринках, українським підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії з урахуванням специфічних вимог таких ринків. Така умова передбачає не тільки підвищення якості продукції, а й оптимізацію бізнес-процесів, покращення маркетингових стратегій, освоєння новітніх технологій, а також відповідність стандартам та регуляціям ЄС.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства МСБ необхідно чітко усвідомлювати важливість відповідності європейським стандартам якості та сертифікації. В Європейському Союзі високі вимоги до продукції та послуг є основою забезпечення безпеки, надійності та довіри споживачів. Зокрема, в сфері харчових продуктів, медичних товарів, екологічно чистої продукції важливо дотримуватись стандартів ISO, CE маркування, HACCP (система аналізу ризиків і контролю критичних точок).

Першим кроком для адаптації буде вивчення європейських вимог до безпеки та якості продукції. Підприємства повинні активно працювати над розробкою відповідних сертифікаційних стандартів для своєї продукції. Окрім цього, підприємствам необхідно бути готовими до серйозних витрат на сертифікацію продукції для виходу на європейський ринок. Варто зазначити, що сертифікація продукції не лише відкриває доступ до нових ринків, але й зміцнює довіру споживачів, підвищує репутацію підприємства, що, в свою чергу, покращує конкурентні переваги.

Основною умовою буде створення системи внутрішнього контролю якості, що дозволяє підтримувати високий рівень якості на всіх етапах виробництва. Запровадження автоматизованих систем моніторингу та інспекції, що використовують сучасні технології, допоможе підприємствам знижувати витрати на контроль якості та одночасно покращити результати виробництва.

Наступним етапом підвищення конкурентоспроможності буде застосування інноваційних технологій, які дозволяють підприємствам МСБ створювати нові продукти, підвищувати їхню ефективність та знижувати витрати. Інвестиції в технології є важливим фактором для українських підприємств, які прагнуть вийти на європейський ринок.

На сучасному етапі цифровізації потрібно інвестувати в розвиток ІТ-систем для автоматизації бізнес-процесів, використання «хмарних» технологій для зберігання даних і взаємодії з клієнтами, а також інтеграції Big Data для точного прогнозування попиту та оптимізації виробництва. Створення та впровадження власних інноваційних рішень також сприяє підвищенню привабливості підприємства для європейських споживачів, адже європейські ринки в основному орієнтовані на новітні технології та сталий розвиток.

Прикладом ефективного впровадження інновацій будуть підприємства, що впроваджують технології замкнутого циклу, знижують

рівень викидів шкідливих речовин й використовують екологічно чисті матеріали в виробництві. Інноваційні підходи у маркетингу, такі як персоналізація продуктів за допомогою технологій, що дозволяють врахувати індивідуальні потреби споживачів, також посилять збільшення конкурентних переваг на європейських ринках.

Наявність чіткої маркетингової стратегії теж буде основою конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. Для виходу на європейські ринки українським підприємствам необхідно зосередити увагу на розширенні каналів збуту, використанні цифрових платформ для онлайн-продажів, а також інтеграції в локальні екосистеми через партнери та франчайзинг.

Для ефективного просування на європейських ринках необхідно використовувати онлайн-канали для продажу продукції, зокрема через Amazon, eBay, а також створювати власні інтернет-магазини та вебсайти, які забезпечують прямий контакт з кінцевим споживачем. Використання соціальних мереж для маркетингових кампаній також допоможе залучити європейських споживачів, оскільки більшість європейців активно використовують ці платформи для вибору товарів та послуг.

Українські підприємства повинні не лише продавати свою продукцію, а й працювати над брендингом і формуванням іміджу на європейському ринку. Для цього необхідно активно співпрацювати з маркетинговими агентствами, досліджувати потреби та вподобання європейських споживачів, а також орієнтуватися на локальні культурні особливості, що допоможе створити більш привабливу та адаптовану до місцевого ринку продукцію.

Вихід на європейські ринки вимагає значних фінансових вкладень, які можуть бути важкими для підприємств МСБ. Тому потрібно мати чітку стратегію щодо оцінки фінансових ризиків, в тому числі валютні ризики, можливі коливання цін на сировину та продукцію, а також

витрати на адаптацію до європейських регуляцій. Використання хеджування, диверсифікація валютних операцій та залучення фінансування від європейських банків та інвестиційних фондів допоможуть підприємствам мінімізувати ці ризики.

Доступ до фінансування наразі виступає найбільшим бар'єром для малого та середнього бізнесу. В розрізі цієї проблеми, важливим кроком буде розширення можливостей для отримання кредитів та грантів від європейських фінансових інститутів, а також участь у програмах ЄС, що сприяють розвитку малого бізнесу. Програмами таких структур, як Європейський інвестиційний фонд (EIF) та Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), можна скористатися для залучення фінансування, що дозволить підприємствам МСБ інвестувати в новітні технології, розширення виробництва та вихід на нові ринки.

Тож, висока конкурентоспроможність українських підприємств на європейських ринках виступає стратегічним чинником для їхнього довгострокового розвитку та інтеграції в міжнародну економіку. Однак для досягнення цього результату підприємствам необхідно впроваджувати ефективні стратегії, спрямовані на підвищення якості продукції, використання інноваційних технологій, оптимізацію маркетингових підходів та залучення фінансування для забезпечення стабільності та розвитку. Реалізація цих стратегій дозволить українським компаніям не тільки зберігати конкурентні позиції на європейських ринках, але й активно розширювати свою присутність у нових регіонах.

3.2. Стратегії адаптації підприємств МСБ до європейських стандартів та вимог ринку

Адаптація підприємств малих і середніх бізнесів до європейських стандартів буде необхідним кроком для забезпечення їх

конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Процес інтеграції в європейську економіку вимагає не лише дотримання високих стандартів якості та екологічних норм, але й впровадження нових технологій, управлінських підходів і логістичних рішень. Серед основних стратегій адаптації варто виділити впровадження європейських стандартів якості, удосконалення систем управління, використання екологічних технологій, а також адаптацію до вимог експортних ринків. Окрім того, важливою складовою є оптимізація логістичних процесів, що дасть змогу не лише підвищити ефективність, але й знизити витрати: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Стратегії адаптації підприємств МСБ до європейських стандартів

Стратегія	Опис стратегії	Рекомендації для впровадження
1. Впровадження європейських стандартів якості	Адаптація продукції до високих європейських стандартів якості (ISO, HACCP, CE тощо).	Замовити сертифікацію продукції згідно з європейськими вимогами.
2. Удосконалення системи управління якістю	Створення інтегрованих систем управління якістю, що відповідають європейським вимогам.	Тренінги для працівників з управління якістю та внутрішнього аудиту.
3. Використання екологічних технологій	Дотримання європейських екологічних стандартів (EN, EMAS) для забезпечення сталого розвитку.	Використовувати відновлювальні джерела енергії та технології з низьким рівнем викидів.
4. Адаптація до вимог експортних ринків	Врахування потреб споживачів і регуляцій європейських ринків при розробці товарів та послуг.	Підготовка експертів для консультування з експортних питань.
5. Створення ефективної логістичної інфраструктури	Підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, включаючи складські приміщення, транспортування та обробку замовлень відповідно до стандартів ЄС.	Впровадження програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання.

У майбутньому підприємства МСБ, які успішно впровадять європейські стандарти якості, будуть мати значну перевагу на міжнародних ринках завдяки своїй здатності забезпечувати високу якість продукції та послуг. Вони також зможуть значно скоротити

витрати, використовуючи екологічно чисті технології та впровадивши відновлювальні джерела енергії, що стане головним конкурентним фактором в умовах глобалізації. Зростання попиту на екологічні продукти та послуги в Європі створить нові можливості для тих, хто буде готовий відповісти на ці вимоги.

У результаті, підприємства МСБ, які своєчасно адаптуються до європейських норм і вимог, не лише зможуть забезпечити свою стабільність на зовнішніх ринках, але й набиратимуть додаткові конкурентні переваги за рахунок оптимізації своїх операційних процесів. Долучення до європейської економіки стане основним кроком до розвитку підприємств в умовах зростаючої глобальної конкуренції.

Застосування інтегрованих систем управління якістю та логістичних інструментів, спрямованих на ефективне управління ланцюгами постачання, дозволить не лише мінімізувати операційні витрати, а й гарантувати безпеку та ефективність бізнес-процесів. У майбутньому це дозволить підприємствам МСБ стати на рівні з провідними європейськими компаніями та забезпечать власну стійкість та прибутковість на європейських ринках.

Адаптація підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) до вимог європейського ринку теж потрібна для розвитку їх міжнародної конкурентоспроможності. Європейський ринок, з його вимогами щодо якості, екології та обслуговування клієнтів, ставить перед підприємцями низку викликів, але й одночасно відкриває нові можливості. Успішна адаптація підприємства до цього ринку потребує впровадження комплексних стратегій, серед яких диверсифікація продуктового асортименту, використання цифрових технологій, підвищення рівня обслуговування клієнтів, локалізація маркетингових кампаній та розвиток партнерських відносин. Такий підхід дозволить компаніям більш ефективно реагувати на зміни в попиті, адаптувати продукцію та

послуги до специфіки європейських споживачів і розширювати свої ринкові можливості: (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Стратегії адаптації підприємств МСБ до вимог європейського ринку

Стратегія	Опис стратегії	Рекомендації для впровадження
1. Диверсифікація продуктового асортименту	Врахування різноманітних уподобань споживачів на європейських ринках шляхом модифікації або розширення асортименту продукції для забезпечення гнучкості.	Проведення маркетингових досліджень для оцінки попиту на різні категорії товарів.
2. Впровадження цифрових технологій	Використання цифрових платформ та інструментів для просування продукції, комунікації з клієнтами та розширення каналів збуту.	Запуск маркетингових кампаній у соціальних мережах для залучення клієнтів.
3. Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Адаптація сервісу відповідно до вимог європейських споживачів, створення системи лояльності та швидкої обробки замовлень.	залучення фахівців з обслуговування клієнтів для навчання та підтримки стандартів.
4. Локалізація маркетингових кампаній	Адаптація маркетингових стратегій з урахуванням культурних і соціальних особливостей кожного європейського ринку.	Розробка окремих маркетингових кампаній для кожного ринку.
5. Розвиток партнерських відносин	Налагодження співпраці з європейськими дистриб'юторами, партнерами та франчайзинговими мережами для розширення ринкових можливостей.	Укладання довгострокових договорів з потенційними партнерами в ЄС.

В подальшому, підприємства МСБ, які успішно адаптують свої стратегії до вимог європейського ринку, зможуть значно підвищити свою конкурентоспроможність. Завдяки диверсифікації асортименту, впровадженню цифрових технологій, покращенню рівня обслуговування клієнтів і локалізації маркетингових кампаній вони не лише зможуть задовольнити різноманітні потреби європейських споживачів, а й зміцнити свою позицію на ринку, розширюючи партнерські відносини та залучити нових клієнтів.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі досліджено стратегічний потенціал малих та середніх підприємств (МСБ) в Україні в контексті їх виходу на європейські ринки, особливо в умовах цифрової трансформації. Основна увага приділялась теоретичним аспектам, стратегіям адаптації підприємств та їх конкурентоспроможності у нових умовах.

У першому розділі розглянуто концепцію малого та середнього бізнесу, що підкреслює значення МСБ не лише як економічних одиниць, а й як основних агентів соціального та культурного розвитку. Запропоновано нове визначення МСБ як автономних, адаптивних економічних одиниць, що діють в умовах обмеженості ресурсів та стратегічної відкритості. Аналіз відзначив особливості функціонування МСБ в Україні та країнах ЄС, врахувавши, що в Україні МСБ більше страждає від нестабільної економічної ситуації, в той час як європейські підприємства отримують системну підтримку від держави та інституцій, що формує сприятливий мікроклімат для бізнесу.

У другому розділі було проведено аналіз стану малих та середніх підприємств в Україні за період 2022-2024 років. Динаміка показників експорту до ЄС свідчить про значний прогрес: експорт українських товарів до ЄС зріс з 24,5 млрд євро у 2022 році до 41 млрд євро у 2024 році, що становить приріст на 67,3%. Кількість експортуючих МСБ також зросла з 1500 до 20 000 підприємств, що підкреслює зростаючий потенціал українського бізнесу. Гранти EU4Business становили 10 млн євро, а кількість нових робочих місць, створених європейськими філіями, досягла 3200. Зростання таких показників вказувало про успішну інтеграцію українського МСБ до європейського ринку, попри поточні виклики.

Проте, поряд із позитивними змінами, підприємствам доводиться стикатися з такими бар'єрами, як високі логістичні витрати (55% МСБ вказують на цю проблему) та труднощі з сертифікацією (70% підприємств мають проблеми у цій сфері). Проте, були також позитивні тенденції, а саме зниження частки підприємств, що стикаються з бюрократичними бар'єрами (з 62% до 56%).

У третьому розділі сформульовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на європейських ринках. Підприємствам необхідно впровадити європейські стандарти якості, що відкриє нові можливості для розширення ринків. Рекомендації щодо впровадження автоматизації процесів для зменшення витрат на обробку товарів, адаптації до вимог експортних ринків, застосування сучасних цифрових технологій для покращення маркетингових стратегій тощо. Зауважено, що впровадження системи Just-In-Time для управління запасами може знизити витрати на утримання складів на 30% і покращити обслуговування клієнтів.

Представлені результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до адаптації українського малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації та цифрової трансформації, що демонструють структурні зміни у підприємництві та здатність українських підприємств впроваджувати інноваційні стратегії для успішного виходу на міжнародні ринки. Системна підтримка, доступ до фінансування, розвиток навичок підприємців та оптимізація бізнес-процесів будуть основними чинниками, що допоможуть забезпечити стабільний розвиток МСБ та їх конкурентоспроможність у європейській економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варламова М.Л., Дем'янова Ю.О. Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 251- 260. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/829.pdf>
2. Гавриленко О. Інформаційне суспільство: реалії й перспектива. *Наукові записки*. Вип. № 71. 2006. С. 40 – 47. URL: https://cusu.edu.ua/download/nauk_zapiski/2006_vipusk_71_zamovlennya_4725.pdf#page=38
3. Гонtareва І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 3 2 (8). С. 148–158. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilkMjlgusMAxWPIRAIHahOIvQQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fes.istu.edu.ua%2FEconomicSynergy%2Farticle%2Fdownload%2F108%2F92&usg=AOvVaw3NKMYKY4hsz5YJ1FQb1YUU&opi=89978449>
4. Гриценко О.А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77-90. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vnyua_etp_2018_2_8
5. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4-12. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vnyua_etp_2018_2_8

[S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S
&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecmebi_2018_2_3](http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/192)

6. Дерев'янка Ю. М., Лукаш О. А., Літсман М., Світлична А. Стан та тенденції ефективності підприємств на основі сучасних показників. *Механізм регулювання економіки*. 2020. Вип. № 87(1). С. 106–115. URL: [http://www.mer-](http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/192)

[journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/192](http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/192)

7. Дерев'янка Ю. М., Лукаш О. А. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Текст]: навч. посіб. 2020. 180 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

8. Деренько О. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2012. Вип. № 5. С. 97 - 104. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2012_5_27)
[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2012_5_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2012_5_27)

9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

10. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

11. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі: колективна монографія. Київ: ФОП Маслаков. 2019. С. 47–55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309>

12. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44-52. URL:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3r4_2heSMAxWcExAIHYK8MwIQFnoECBYQAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1792%2F6565656864&usg=AOvVaw2n7054kml3ACabE1vBTRHI&opi=89978449

13. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1(111). С. 12-18. URL: www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiQtfgGhuSMAxXOIhAIHdwLDpkQFnoECBgQAAQ&url=https%3A%2F%2Fpuet.poltava.ua%2Findex.php%2Feconomics%2Farticle%2Fview%2F234&usg=AOvVaw3RexGaVL-s0upcwjY_dVdC&opi=89978449

14. Ільчук М. М., Ус С. І., Дмитрук М. І., Ільчук О. М. Теоретичні засади розвитку підприємництва. *Економіка АПК*. 2020. Вип. № 3. С. 100-105. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_Iss.3_2020_100-110.pdf

15. Карінцева О. І., Литвиненко С. М., Харченко М. О., Ібрагім Х. Ж., Дейнека А. В., Чорток М. В. Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип № 37. С. 27-40. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1373>

16. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2024. № 59. С. 15-25. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96456>

17. Карінцева О., Кубатко О., Любчак В., Вороненко В., Барченко Н., Мартинова Н. Реструктуризація національного

господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. *Економіка та суспільство* 2024. Вип. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/66>

18. Кіренцева О. І. Економіка і бізнес: підруч. Суми: Університетська книга. 2021. 316 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/Ekonomika_i_biznes_2021.pdf

19. Козлов В. П. Оцінка впливу чинників на фінансовий результат підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_69

20. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 1(103). С. 17-23. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>

21. Лазоренко Т.В., Шолом І.М. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 346–352.

22. Лозовський О. М., Яремко А. О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/96.pdf

23. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1 (11). С. 228-237. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45846/1/V_Loiko_B_Aleksandrov_ESJ_OEAFI_1_2023.pdf

24. Лукаш О. А., Дерев'янко Ю. М., Козлов Д. В., Мукорез А. І. Регіональний економічний розвиток в умовах пандемії COVID-19 та економічної кризи. *Механізм регулювання економіки*. 2021. Вип. № 1 С.

99-107. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86312/5/diss_Kozlov.pdf

25. Мельник Л. Г. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0.: навч. посіб. Суми: Університетська книга. 2022. 608 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91525/1/Development_economics_2022.pdf

26. Мельник Л., Вороненко В., Розгон Ю., Ковальов Б., Мазін Ю. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*. 2024. Вип. № 9. С. 36-43. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/123>

27. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки. 2024. Вип. № 2 (104) С. 54-60. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/604>

28. Мельник Л.Г. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій): навч. посіб. Суми: СумДУ. 2020. 180 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79621/3/Proryvni_tekhnolohii.pdf

29. Мельник Л.Г. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підруч. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга»». 2021. 432 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

30. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія. Суми: Сумський державний університет. 2024. С. 10-23. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=SGioWzUAAAAJ&hl=ru>

31. Мельник, Л. Г., Карінцева, О. І., Кубатко, О. В., Дерев'яно, Ю. М., Маценко О. М. Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2022. Вип. № 1-2(95-96). С. 7-13. URL: https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as_sdt=0%2C5&scioq=Основні+складові+психологічного+впливу+в+управлінській+діяльності&q=Мельник%2C+Л.+Г.%2C+Карінцева%2C+О.+І.%2C+Кубатко%2C+О.+В.%2C+Дерев'яно%2C+Ю.+М.%2C+Маценко+О.+М.+Реструктуризація+соціально-економічних+систем+як+складова+формування+цифрової+економіки+в+Україні.+Механізм+регулювання+економіки.+2022.+Вип.+№+1-2%2895-96%29.+С.+7-13.+&btnG=
32. Ольвінська Ю. О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фахове вид.* 2018. № 2. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/295>
33. Осадчук С. В., Махновська Х. Є. Сучасні напрями розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти*. 2024. С. 40 – 42. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/5c48c9bb-8a5e-4795-956c-dbbfbc43bc74>
34. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6(17). С. 79-83. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1922>
35. Погляд у майбутнє: розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні до 2030 року. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 60 с. URL:

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/Foresight_UKR.pdf 20

36. Ремінський М. М., Глущенко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 224-233.

URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evntukpi_2019_16_26

37. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово економічного розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Т. 1. № 16. С. 133-145. URL:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiYk-LRiOSMAxWUJBAlHS5CJDUQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournals.pnu.edu.ua%2Findex.php%2Faprd%2Farticle%2Fdownload%2F4532%2F5031%2F9966&usg=AOvVaw34mBv8KGe34zmR0A1ONf0l&opi=89978449>

38. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://me.gov.ua/view/271105ad-b22c-4adf-9076-7c1b48453df9>

39. Струтинська І. В. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7: колективна монографія. Тернопіль. 2024. С. 411–427. URL:

<https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46665>

40. A ‘small business act’ for European SMEs. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legalcontent/summary/a-small-business-act-for-european-smes.html>