

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 3 (79), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Ніценко В. С., д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дацій О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Кришталь Г. О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okreglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 29.08.2025 р. №7)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. Вип. 3 (79). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 204 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Гужва В.М.ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ:
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ..... 9**Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О.**ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЕКОНОМІКА: РОЛЬ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
В ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ ТА ЗАНЕПАДІ УКРАЇНИ І СВІТУ.....19**Житник Н.В., Тищенко Т.І., Грецька І.Г.**ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ
НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....28**Жуковський Д.М.**ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІЗУ БІЗНЕС КОМУНІКАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УСТАНОВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....38**Карінцева О.І., Кубатко О.В.,****Балагуровська І.О., Дейнека А.В.**СЕСТЕЙНОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК
АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА АДИТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА46**Квасний Л.Г., Грицко Р.Ю.**ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ..... 55**Квасний Л.Г., Мисишин Р.В., Петрашко Н.Б., Чудійович Н.В.**МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....63**Котвицька Н.М., Назаров О.В.**ЗЕЛЕНА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА:
ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....70**Петренко Н.С.**АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ
МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ.....77**Пономаренко І.О., Ковальов Б.Л.**АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ
ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД88**Sotnyk Iryna, Voronenko Viacheslav,****Yu Yang, Chen Yingyou**FINANCIAL MECHANISMS AND DECISION-MAKING
TO SUPPORT ENERGY DECENTRALIZATION IN UKRAINE103**Фіртенко О.В.**ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....113

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Міненко Н.В.ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....118

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Горбачова О.М., Гриб А.А.

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА.....127

Davydenko Nadiia, Shepylenko Viktoriia, Davydenko Marharyta

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE:
INNOVATIVE MODELS, TECHNOLOGIES AND ECONOMIC EFFICIENCY.....132

Попова Л.В.

ТЕОРЕТИЧНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ
РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....138

Скиба Г.І., Миронюк О.В.

ІНТЕГРАЦІЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР
У ПРОЦЕС СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ.....144

МЕНЕДЖМЕНТ

Абдулов Р.М., Волокитіна Л.О., Міщенко Л.О.

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ТА МАРКЕТИНГУ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....152

Боровик П.М., Удовенко І.О.,

Поліщук В.В., Рудий Р.М., Іванчук О.М.
МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ТРАНЗАКЦІЯМИ
З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ УГІДДЯМИ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....158

Руснак О.А.

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МИСЛЕННЯ.....165

МАРКЕТИНГ

Томашевський Ю.М.,

Оліховська М.В., Томашівський О.З.
РОЗВИТОК СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ176

ТУРИЗМ

Матвійчук Л.Ю., Книш С.С.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....181

Цвілий С.М., Михайлик Д.П., Бублей Г.А.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
В РЕГІОНІ УКРАЇНИ ТА МЕХАНІЗМУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....188

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Новосколькова Л.О., Демідов Д.В.

МІЖНАРОДНІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ
ЯК НОВІ СУБ'ЄКТИ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ВОЄН.....198

Квасній Л.Г., Оліховська М.В., Міга В.К., Пецух А.О. СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	206
Стефанишин О. Б. ДІАГНОСТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	214
Шуляр Н.М., Братусь Г.А., Романова Л.В. ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІКИ ОПТОВО-РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБОРОТУ В УМОВАХ РИНКУ.....	220
Братусь Г.А., Карбовська Л.О., Мазур Ю.В. ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	226
Гончаренко М.Ф., Червінська Л.П., Червінська Т.М., Філіпов М.І. РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ.....	234

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-7>
УДК 658:005.95

Квасній Л.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-0158>

Мисишин Р.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Петрайко Н.Б.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Чудійович Н.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Kvasnii Lyubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management";
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Mysyshyn Roman

Master's Student,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Petrayko Nazar

Master's Student,
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Chudiyovych Nazar

Master's Student,
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

MECHANISMS FOR STIMULATING THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES

Стаття присвячена дослідженню стимулювання підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні, що є актуальним питанням в умовах сучасних євроінтеграційних трансформацій. На фоні війни в Україні поглибилися проблеми у функціонуванні малих та середніх підприємств. Спостерігається зниження кількості працюючих підприємств, зростають ризики та скорочуються обсяги прямих приватних інвестицій в Україну. Авторами обґрунтовано необхідність впровадження сучасних ефективних механізмів управління, здатних забезпечити довгострокову стійкість бізнесу, адаптацію до змін ринкового середовища та оптимізувати ресурсний потенціал регіонів. Мета статті: дослідити та обґрунтувати ефективні механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, висвітлити вплив основних чинників на їх розвиток, а також розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості.

мі підприємство МСБ в умовах сучасних викликів воєнного стану в Україні та процесів євроінтеграції. В статті обґрунтовано основні проблеми у розвитку підприємств МСБ західних регіонів України і країни в цілому. Авторами запропоновано практичні рекомендації для покращення доступу МСБ до фінансових ресурсів та стратегічні напрями розвитку малого та середнього бізнесу в повоєнний період. Доведено, що для малого та середнього бізнесу стратегічне управління є необхідним інструментом адаптації до нових викликів, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на ринкові зміни та покращувати конкурентні позиції.

Ключові слова: малий та середній бізнес, розвиток, стратегічне управління, механізми стратегічного управління, стимулювання розвитку, західні області України.

The article is devoted to the study of the stimulation of small and medium-sized businesses in Ukraine, which is a relevant issue in the context of modern European integration transformations. Against the background of the war in Ukraine, problems in the functioning of small and medium-sized businesses have deepened. There is a decrease in the number of operating enterprises, risks are increasing, and the volume of direct private investment in Ukraine is decreasing. The authors substantiate the need to introduce modern effective management mechanisms that can ensure long-term business sustainability, adaptation to changes in the market environment, and optimize the resource potential of the regions. The purpose of the article: to research and substantiate effective mechanisms for stimulating the development of small and medium-sized businesses in Ukraine, to highlight the influence of the main factors on their development, and to develop recommendations for increasing the competitiveness and sustainability of SMEs in the context of the modern challenges of martial law in Ukraine and the processes of European integration. The article substantiates the main problems in the development of SMEs in the western regions of Ukraine and the country as a whole. The authors offer practical recommendations for improving SMEs' access to financial resources and strategic directions for the development of small and medium-sized businesses in the post-war period. It is proven that for small and medium-sized businesses, strategic management is a necessary tool for adapting to new challenges, which allows enterprises to flexibly respond to market changes and improve their competitive positions.

Keywords: small and medium-sized businesses, development, strategic management, strategic management mechanisms, development stimulation, western regions of Ukraine.

Постановка проблеми. Малий і середній бізнес (МСБ) виконує ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, зайнятості та інноваційного розвитку країни. Проте в процесі євроінтеграції українські підприємці стикаються з різноманітними викликами, конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому ринках, необхідністю адаптації до європейських стандартів, недостатнім доступом до фінансування та забезпечення стійкості бізнесу в умовах макроекономічної нестабільності.

Сучасні механізми стимулювання розвитку МСБ мають вирішити ці виклики та сприяти створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності, зокрема шляхом удосконалення фінансових інструментів, нормативно-правового регулювання, розширення доступу до міжнародних ринків та підтримки програм розвитку. Важливим аспектом є також запровадження ефективних механізмів державної підтримки та стимулювання підприємництва на базі європейських практик, що сприятиме інтеграції українських підприємств в європейський економічний простір.

Отже, актуальність дослідження полягає у визначенні та розробці ефективних механізмів стимулювання розвитку МСБ в умовах євроінтеграційних викликів, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності українського бізнесу та сталому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) виступає однією з найактуальніших у сучасній економіці. Малі

та середні підприємства виконують основну роль в економічній системі, сприяють створенню робочих місць, активізують економічні процеси та забезпечують стабільність ринкових відносин [1]. Останні дослідження та публікації, присвячені необхідності оновлення стратегій та механізмів управління підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні вказують на доцільність врахування тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану [2] Л.В. Галаз та В. Й. Лесик [3] зосереджують увагу на стратегіях інноваційного зростання для малого та середнього бізнесу в Україні, окреслюють стратегії формування гнучких моделей розвитку, що забезпечують оперативну адаптацію до змін ринкового середовища та технологічних інновацій. У роботах українських науковців, таких як Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. основна увага приділена інноваційному розвитку малого та середнього підприємництва в нинішніх умовах війни та цифрових викликів [4]. В наукових дослідженнях Ліпич Л. наголошується, що цифрова бізнес-стратегія складається з чотирьох ключових компонентів: сфери впливу, масштабу, швидкості та джерел створення вартості. Це підкреслює важливість інтеграції цифрових технологій у всіх аспектах діяльності компаній, включаючи малий та середній бізнес [5]. Огляд наукової літератури з досліджуваної тематики свідчить, що міжфункціональний характер цифрових бізнес-стратегій потребує гнучкого перерозподілу ресурсів, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [10]. Це підтверджує необхідність

постійного моніторингу та адаптації стратегій відповідно до нових викликів. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. розглядають можливі шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи, що виникла після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року [11]. Приділено значну увагу ризикам, пов'язаним з цифровізацією, зокрема в контексті цифрових платформ. Дослідники наголошують на необхідності розробки адаптаційних стратегій для ефективного управління ризиками, що виникають у процесі переходу до цифрової економіки [12]. Це підкреслює значення стратегічного планування та підготовки до можливих викликів, спричинених впровадженням нових технологій. Проте питання дослідження стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу України в нинішніх умовах воєнного часу та післявоєнного відродження під впливом євроінтеграційних процесів потребують подальшого дослідження.

Мета статті: дослідити та обґрунтувати ефективні механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, висвітлити вплив основних чинників на їх розвиток, а також розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств МСБ в умовах сучасних викликів воєнного стану в Україні та процесів євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Малий і середній бізнес (МСБ) є важливим чинником економічного розвитку регіонів, забезпечуючи створення робочих місць, стимулювання підприємницької ініціативи та зростання рівня доходів населення. Західні області України мають значний потенціал для розвитку МСБ, зважаючи на їхню географічну близькість до країн ЄС, активну участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу та наявність високого рівня трудових ресурсів. Водночас існує низка викликів, що гальмують розвиток цього

сектору, зокрема нестабільність економічного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, регуляторні бар'єри та необхідність адаптації до сучасних ринкових умов.

З огляду на це, важливим завданням є розробка ефективних механізмів стимулювання розвитку МСБ у західних областях України, що дозволить створити сприятливі умови для місцевого і релокованого бізнесу та забезпечити його стійке функціонування в довгостроковій перспективі. Важлива роль належить стратегічному управлінню, основними складовими якого є:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- формування місії та стратегічних цілей бізнесу;
- розробка стратегій розвитку та їх реалізація;
- оцінка ефективності управлінських рішень.

Для малого та середнього бізнесу у західних областях України стратегічне управління є необхідним інструментом адаптації до нових викликів, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на ринкові зміни та покращувати конкурентні позиції. Проте попри сприятливі передумови для розвитку МСБ у західних областях, існує ряд обмежень, які перешкоджають його зростанню. Основні виклики представлені у таблиці 1.

Наукові дослідження [2] свідчать про те, що для інвесторів важливе значення має зрозуміла, чітка та прозора законодавча система. Вона повинна забезпечувати захист прав власності, встановити чіткі умови ведення бізнесу та передбачити сприятливі механізми для залучення інвестицій.

Під механізмами стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу розуміємо сукупність інструментів, заходів і політик, спрямованих на створення сприятливих умов для функціонування та зростання підприємств, зокрема через фінансову підтримку, податкові стимули, спрощення регуляторних процедур, розвиток інфраструктури, доступ до ринків і технологічних інновацій.

Таблиця 1

Основні виклики у розвитку МСБ західних регіонів України

Категорія викликів	Характеристика
Фінансові бар'єри	Складний доступ до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки, недостатність програм державної підтримки.
Регуляторні та адміністративні перешкоди	Складність реєстрації бізнесу, велика кількість дозвільних процедур, нестабільність податкового законодавства.
Відсутність належної інфраструктури	Нестача сучасних логістичних та виробничих потужностей, обмежений доступ до інноваційних технологій.
Недостатня інтеграція з міжнародними ринками	Слабкий рівень експорту продукції МСБ, низька конкурентоспроможність продукції.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Міграція трудових ресурсів до країн ЄС, недостатність освітніх програм для підприємців.

Джерело: сформовано авторами на основі [1–4]

Для подолання зазначених викликів необхідні комплексні механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема удосконалення нормативно-правової бази, створення сприятливого інвестиційного клімату, розширення доступу до фінансових ресурсів, розвиток бізнес-інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, а також посилення міжнародної співпраці та підтримки підприємницької освіти. Основні з них представлено в таблиці 2.

На нашу думку, застосування ефективних механізмів стратегічного управління може значно покращити стан МСБ, насамперед, у західних

регіонах України. «Цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів стимулювання інноваційного розвитку. Використання новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, великі дані, інтернет речей та хмарні сервіси, дозволяє малим та середнім підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити продуктивність та знизити витрати» [1]. На графіку (Рис. 1) показано динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 рік.

Аналіз показує, що у 2024 році Україна мала значне зростання іноземних інвестицій, проте в окремих кварталах спостерігалися значні

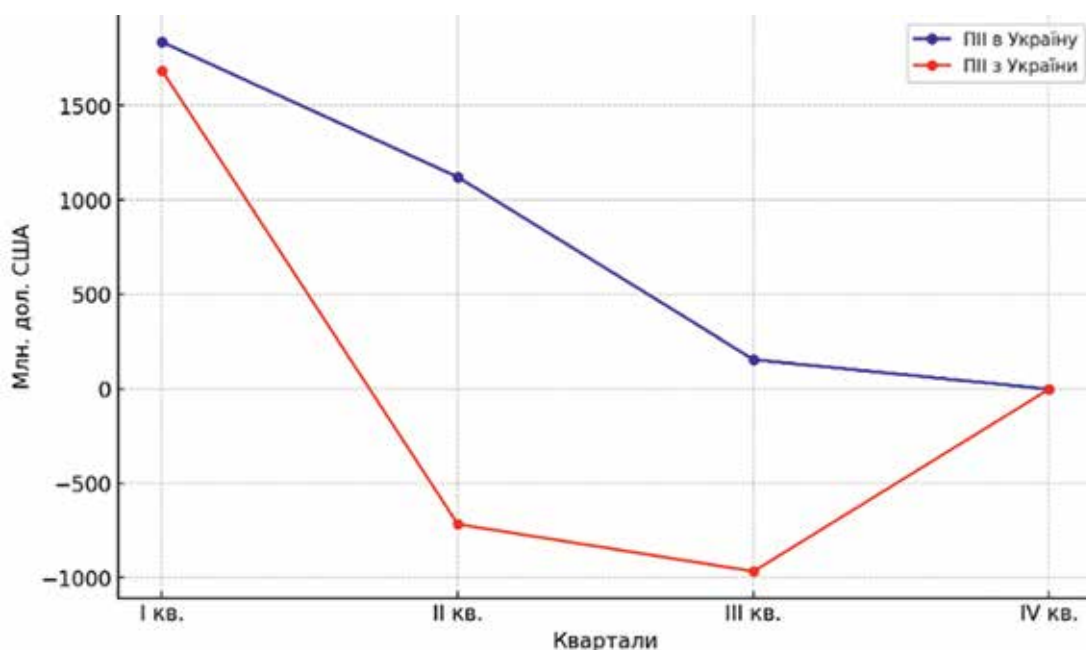


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 рік

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Таблиця 2

Механізми стимулювання розвитку МСБ

Категорія механізмів	Характеристика
Організаційно-правові механізми	Формування сприятливого нормативно-правового середовища, спрощення реєстрації бізнесу, захист прав підприємців.
Інституційні механізми	Розвиток бізнес-асоціацій, кластерів, бізнес-інкубаторів та акселераторів.
Фінансово-економічні механізми	Надання грантів, субсидій, податкових пільг, доступ до кредитних ресурсів та венчурного капіталу.
Інфраструктурні механізми	Створення бізнес-центрів, індустріальних парків, технопарків, покращення транспортної та цифрової інфраструктури.
Інформаційно-консультативні механізми	Проведення тренінгів, консультацій, доступу до аналітичної інформації та маркетингових досліджень.
Інноваційно-технологічні механізми	Підтримка досліджень та розробка, сприяння впровадженню новітніх технологій у бізнес. Стимулювання цифровізації бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій.
Соціально-психологічні механізми	Популяризація підприємництва, формування позитивного іміджу підприємців у суспільстві.
Механізми міжнародної інтеграції	Підтримка виходу МСБ на зовнішні ринки, участь у міжнародних програмах і грантах.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 10]

коливання. Особливо великий приріст інвестицій був у I кварталі. Хоч сальдо негативне, його зменшення є незначним, і це вказує на зростаючу активність інвесторів в Україні. У II кварталі відбувається значне зниження інвестицій, хоча сальдо залишається майже збалансованим. ПП з України мають від'ємне значення, що може вказувати на високий рівень інвестиційних витрат. У III–IV кварталі подальше зниження прямого інвестування в Україну. Це також свідчить про зниження довіри до економічної ситуації в країні.

Дослідження, проведені у рамках проекту Програми розвитку ООН «Підтримка України» у грудні 2023 – січні 2024 років, свідчать, що до початку повномасштабного російського вторгнення 22,3 % підприємств оцінили свій фінансово-економічний стан як задовільний або поганий. Наприкінці 2023 року ця цифра зросла до 78,1 %. Більше 36,5 % малих та середніх підприємств продовжували працювати під час війни, водночас 6 % були змушені припинити свою діяльність на більш, ніж рік. Найбільше постраждали підприємства в Східному та Південному регіонах України. Так, на сході країни 18,2 % підприємств через воєнні дії припинили свою діяльність на 12 місяців і більше, а на півдні цей показник становив 12,7 % [14]. І у 2024 році ця тенденція ще більше поглибилась.

Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. підкреслюють роль малого бізнесу у формуванні загальної економічної стратегії, зазначаючи, що він є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності [8].

Білоус-Сергєєва наголошує, що у післявоєнний період підприємствам необхідно активно впроваджувати інновації для відновлення регіонів [9]. Серед основних перспективних стратегічних напрямів розвитку малого та середнього бізнесу в повоєнний період вважаємо наступні:

- підвищення рівня зайнятості та зменшення трудової міграції;
- розширення співпраці з європейськими партнерами та залучення іноземних інвестицій;
- запровадження оптимальної моделі бронювання працівників, що дозволяє за допомогою електронного бронювання оперативно захистити від призову військовозобов'язаних, сприяючи зміцненню обороноздатності країни;
- сприяння залученню середнього та малого бізнесу до міжнародної торгівлі;
- реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності бюджетних програм підтримки бізнесу, а також моніторинг і контроль використання фінансових ресурсів за цією програмою;
- впровадження сучасних технологій та інновацій у бізнес-процеси;
- розробка програм професійного навчання та підвищення кваліфікації підприємців;
- створення системи дуальної освіти для підготовки кадрів;
- запровадження програм стимулювання молодіжного підприємництва;
- стимулювання покращення доступу до фінансових ресурсів;

Таблиця 3

Практичні рекомендації для покращення доступу МСБ до фінансових ресурсів

№	Рекомендація	Зміст
1	Спрощення процедури кредитування	Зниження бюрократичних бар'єрів, прискорення розгляду заявок, зменшення кількості документів.
2	Розширення програми державної підтримки	Надання пільгових кредитів, субсидій, грантів та гарантій для малого та середнього бізнесу.
3	Залучення альтернативних джерел фінансування	Використання венчурного капіталу, краудфандингу, бізнес-ангелів, облігацій та інших фінансових інструментів.
4	Розвиток фінансової грамотності підприємців	Організація навчальних програм, тренінгів та консультацій щодо управління фінансами та підготовки інвестиційних проектів.
5	Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями	Утримання грантового фінансування, пільгових позик та технічної допомоги від Світового банку, ЄБРР, ЄІБ
6	Впровадження цифрових фінансових сервісів	Використання фінтех-рішень, онлайн-кредитування та електронних платіжних систем для полегшення доступу до фінансів.
7	Гарантійні механізми для кредитування	Запровадження механізмів страхування та гарантійних фондів для зниження ризиків неповернення кредитів.
8	Податкові стимули	Введення податкових пільг або відстрочок для підприємств, які активно розвиваються та залучають інвестиції.
9	Підтримка бізнес-інкубаторів та акселераторів	Надання фінансової, консультаційної та інфраструктурної підтримки стартапам та інноваційним підприємствам.
10	Розвиток партнерських програм між банками та МСБ	Створення спеціалізованих банківських продуктів та програма кредитування для малого бізнесу.

Джерело: запропоновано авторами

– сприяння розширенню доступних фінансових інструментів для бізнесу та страхування ризиків, зокрема воєнних, розвитку можливостей для кредитування через банківський сектор, отримання фінансування через донорські проекти та гранти.

Вважаємо, що для досягнення ефективності запропонованих рекомендацій необхідно активізувати державну підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювати його цифровізацію, підвищувати фінансову грамотність підприємців та створювати сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності.

Висновки. Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) є ключовим фактором економічного зростання та соціальної стабільності, особливо в умовах євроінтеграційних викликів. Аналіз наукових досліджень із заданої проблематики свідчить про необхідність

комплексного підходу, що включає фінансову підтримку, податкові стимули, вдосконалення регуляторного середовища та розширення доступу до міжнародних ринків.

Ефективне використання інструментів державної підтримки та міжнародних програм сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та їх інтеграції в європейську економіку. Важлива роль в цьому належить також цифровізації бізнес-процесів, розвитку освітніх ініціатив для підприємців та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, впровадження дієвих механізмів стимулювання МСБ має бути спрямоване на формування стійкої, інноваційної та адаптивної підприємницької екосистеми, що відповідає європейським стандартам і забезпечуватиме стабільний розвиток національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Сергеева О. Р., Орлова В. М., Кузьменко О. В. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 5–12.
2. Гуцан Т. Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal*. 2024. № 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02
3. Галаз Л.В., Лесик В. Й. Стратегії інноваційного зростання для малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2024. С. 136–142
4. Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. Інноваційний розвиток малого та середнього підприємництва. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 46–49.
5. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, Вип. 2. С. 98–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
6. Індекс інвестиційної привабливості України 2023. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf
7. Квасній З.В. Реалістичний сценарій розвитку підприємництва Дрогобиччини. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації*: Збірник тез І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, 16–18 листопада 2016 року). Кременчук, КрНУ, 2016. С. 264.
8. Білоус-Сергеева С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 45–50.
9. Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 7 (1). С. 107–113.
10. Квасній Л., Квасній З. В., Грицко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 40–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5).
11. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3>
12. Азьмук, Н. А. Зайнятість через цифрові платформи – нова реальність сучасної економіки: виклики та стратегії адаптації. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 66–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-6>
13. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
14. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. Київ, 2024. С. 108. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_bizn...

References:

1. Sergeieva O. R., Orlova V. M., Kuzmenko O. V. (2021), Shchodo innovatsiinoi diialnosti vitchyzniano-ho maloho ta serednoho pidpriemnytstva. [On the Innovative Activity of Domestic Small and Medium Enterprises]. *Akademichnyi ohliad*, vol. 1 (54), pp. 5–12
2. Hutsan T., Melnykova O. (2024). Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law]. *Galician economic journal*, no. 2, p. 87. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02 (In Ukrainian).

3. Halaz L.V., Lesyk V. Y.(2024). Stratehii innovatsiinoho zrostantia dla maloho ta serednoho biznesu [Innovative growth strategies for small and medium-sized businesses]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 22, pp. 136–142 (In Ukrainian).
4. Yudina O., Zinchenko H., Zhydyk A., Tovt Y. (2024). Innovatsiinyi rozvytok maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Innovative Development of Small and Medium Enterprises]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 3, pp. 46–49 (In Ukrainian).
5. Lipych L. (2023). Tsyfrova biznes-stratehiia pidpriemstva ta yii komponenty [Digital business strategy of the enterprise and its components]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1(2), pp. 98–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14> (In Ukrainian).
6. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy (2023). [Investment attractiveness index of Ukraine 2023]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf. (in Ukrainian).
7. Kvasnii Z.V. (2016). Realistychnyi stsennarii rozvytku pidpriemnytstva Drohobychchyny [A realistic scenario for the development of entrepreneurship in the Drohobych region]. *Stratehichno-innovatsiinyi rozvytok subiektiv ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalizatsii: Zbirnyk tez I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Kremenchuk, November 16–18, 2016). Kremenchuk, KrNU, P.264 (In Ukrainian).
8. Bilous-Serhieieva S. (2023). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kluchovyi faktor rozvytku rehionu u pislivoiennnyi period. [Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of the region in the post-war period] *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 1 (38), pp. 45–50. (In Ukrainian).
9. Vitkovskiy Yu. P., Smihunova O. V., Dudnyk O. V. (2022). Rol i znachennia maloho pidpriemnytstva u formuvanni stratehii rozvytku ekonomiky krainy [The role and importance of small business in shaping the country's economic development strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, no. 7 (1), pp. 107–113 (In Ukrainian).
10. Kvasnii L., Kvasnii Z. V., Hrytsko O. M. (2022). Upravlinnia efektyvnistiu stratehii tsyfrovoho biznesu [Managing the effectiveness of digital business strategy]. *Publichne uriaduvannia*, vol. 2(30), pp. 40–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5) (In Ukrainian).
11. Pulina T., Shytikova L., Zmykalo O. (2022). Shliakhy aktyvizatsii protsesiv investuvannia innovatsiinoi diialnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi kryzy [Ways to activate the investment processes of innovative activity in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian crisis]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 4, pp. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3> (In Ukrainian).
12. Azmuk N. A. (2019). Zainiatist cherez tsyfrovi platformy – nova realnist suchasnoi ekonomiky: vyklyky ta stratehii adaptatsii [Employment through digital platforms – a new reality of the modern economy: challenges and adaptation strategies]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 149, pp. 66–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-6> (In Ukrainian).
13. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu [Foreign Direct Investment (FDI) in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (In Ukrainian).
14. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. Hruden 2023 – sichen 2024 [Business Situation Survey in Ukraine. December 2023 – January 2024]. Kyiv, 108 p. Available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_bizn... (In Ukrainian).