

УДК 332.1:334.722:005.8
JEL: D02; L53; R11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-210-216>

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ

©2025 ЛУПАК Р. Л., ГРАДЮК Н. М.

УДК 332.1:334.722:005.8
JEL: D02; L53; R11

Лукак Р. Л., Градюк Н. М. Інструментарій посилення економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону: теоретико-методичні аспекти бізнес-проєктування

У статті обґрунтовано, що посилення економічної мобільності малих і середніх підприємств (МСП) потребує впровадження ефективного інструментарію бізнес-проєктування, здатного забезпечити адаптацію до нестабільного середовища, неочікуваних викликів і шоків. Акцентовано увагу на важливості врахування особливостей розвитку регіональної економіки в політиці бізнес-проєктування в секторі МСП. Зокрема, теоретико-методичні засади бізнес-проєктування посилення економічної мобільності МСП пов'язуються зі структурно-інституційними трансформаціями економіки регіону. Здійснено систематизацію інструментів бізнес-проєктування, адаптованих до умов регіонального розвитку, що сприяють посиленню економічної мобільності МСП, із поділом на такі групи: організаційно-управлінську, фінансово-інвестиційну, інституційну, інформаційно-аналітичну, інноваційно-технологічну та інтелектуально-кадрову. Для кожної групи визначено прикладні інструменти, їх функціональне призначення, очікувані результати та регіональну специфіку застосування. До організаційно-економічного інструментарію віднесено ERP, CRM-системи, SWOT-аналіз, моделі Canvas/ADKAR, дорожні карти; фінансово-інвестиційного – методику розрахунків NPV, IRR, ROI, Payback Period, аналізу беззбитковості (Break-even Analysis) та грошових потоків (Cash Flow Analysis); інституційного – проєктування нормативно-правових документів, публічно-приватного партнерства, інституційної підтримки; інформаційно-аналітичного – BI-системи, Big Data-аналітика, AI/ML-системи, PESTLE-аналіз, дашбординг, CIT-аналітика, VR/AR-моделювання; інноваційно-технологічного – R&D-платформи, ERP-, CRM-і SCM-системи, IoT-платформи, системи кібербезпеки (IDS/IPS, ESET, Fortinet), Digital Twins-технології; інтелектуально-кадрового – HRM-системи, LL-моделі, LMS-платформи, PMI/PRINCE2-сертифікація, бенчмаркінг/коучинг-сценарії.

Ключові слова: малі та середні підприємства, економічна мобільність, регіон, бізнес-проєктування, сектор малого та середнього підприємництва, структурно-інституційна трансформація, посилення, розвиток.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

Лукак Руслан Любомирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: economist_555@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-2980-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189037710>

Градюк Наталія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: nmhraduk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0458-810X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAZ-3293-2021>

UDC 332.1:334.722:005.8
JEL: D02; L53; R11

Lupak R. L., Hraduk N. M. The Instruments for Enhancing the Economic Mobility of Small and Medium-Sized Enterprises in the Region: The Theoretical and Methodological Aspects of Business Project Design

The article substantiates that enhancing the economic mobility of small and medium-sized enterprises (SMEs) requires the implementation of the efficient business project design instruments capable of ensuring adaptation to an unstable environment, unexpected challenges, and shocks. It is emphasized the importance of considering the peculiarities of regional economic development in the business project design policy within the SME sector. In particular, the theoretical and methodological foundations of business project design aimed at enhancing the economic mobility of SMEs are associated with structural and institutional transformations of the regional economy. A systematization of business project design instruments adapted to the conditions of regional development has been carried out, contributing to the strengthening of the economic mobility of SMEs, with a division into the following groups: organizational and managerial, financial and investment, institutional, informational and analytical, innovative and technological, and intellectual and human resources. For each group, applicable instruments have been identified, along with their functional purpose, expected results, and regional specificity of application. The organizational and economic instruments include ERP, CRM systems, SWOT analysis, Canvas/ADKAR models, and roadmaps; the financial and investment instruments include NPV, IRR, ROI, Payback Period calculation methods, break-even analysis, and cash flow analysis; the institutional instruments include the design of regulatory documents, public-private partnerships, and institutional support; the informational and analytical instruments – BI systems, Big Data analytics, AI/ML systems, PESTLE analysis, dashboarding, CIT analytics, VR/AR modeling; innovative-technological (R&D platforms), ERP, CRM, and SCM systems, IoT platforms, cybersecurity systems (IDS/IPS, ESET, Fortinet), Digital Twins technology; intelligent-human resources – HRM systems, LL models, LMS platforms, PMI/PRINCE2 certification, benchmarking/coaching scenarios.

Keywords: small and medium enterprises, economic mobility, region, business project design, small and medium business sector, structural-institutional transformation, strengthening, development.

Tabl.: 1. Bibl.: 10.

Lupak Ruslan L. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: economist_555@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-2980-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57189037710>

Hradyuk Nataliia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: nmhraduk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0458-810X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAZ-3293-2021>

Як відомо, підприємницька діяльність є стабільною та успішною лише за умови, що всі процеси ретельно спроектовані, а потенційні ризики та загрози – ґрунтовно оцінені. Відповідно, менеджмент підприємства має працювати над вирішенням низки питань, які як охоплюють поточний стан справ, так і враховують можливі зміни в коротко- та довгостроковій перспективі. З цією метою на підприємствах розробляються бізнес-проекти, стратегічні програми, дорожні карти та інші документи з акцентом на визначення ключових векторів розвитку. Так, у цих документах передбачається розкриття комплексу операцій, що формуватимуть основу поточних результатів діяльності та забезпечуватимуть досягнення запланованих перспектив.

Необхідність такого підходу особливо актуалізується для малих і середніх підприємств (МСП), потенціал яких є досить обмеженим для забезпечення високої динаміки розвитку в умовах зростання викликів і шоків. Стратегічна політика таких підприємств має максимально враховувати їхні ключові переваги та на цій основі формувати цільові орієнтири розвитку.

Таким чином, для забезпечення та подальшого посилення економічної мобільності в секторі МСП має бути розроблений чіткий і обґрунтований інструментарій бізнес-проекування. Тут важливо в його межах приділяти значну увагу вивченню та прогнозуванню впливу зовнішніх викликів і шоків, адаптації до появи нових ризиків та їх ефективного подолання. Такий підхід, безумовно, має ґрунтуватися на активному використанні сучасних інноваційно-технологічних розробок, новітніх практик стратегічного управління, а також на наявному досвіді розроблення планів і прогнозів розвитку підприємницької діяльності.

Іншим важливим аспектом бізнес-проекування економічної мобільності МСП є врахування локальних тенденцій, які безпосередньо впливають на політику їх функціонування та розвитку. Йдеться про тренди регіональної економіки, що

здебільшого пов'язані зі структурно-інституційними трансформаціями, у межах яких основний акцент робиться на впорядкуванні умов і вимог до підприємницької діяльності з метою максимально ефективного використання конкурентного потенціалу регіону, а також вирішення інших завдань, пов'язаних із активним залученням бізнесу до забезпечення його стабільного та стійкого розвитку.

Наукові дослідження підтверджують постійну потребу в удосконаленні підходів до забезпечення економічної мобільності МСП. Так, сформувалася єдина наукова думка, що теоретико-методичний базис розв'язання цього завдання має вдосконалюватися з акцентом на розширення управлінського інструментарію, зокрема через проектування та планування підприємницької діяльності. Так, С. Тульчинська та М. Клименко акцентують увагу на необхідності вдосконалення інституційного середовища та фінансової підтримки як ключових чинників забезпечення економічної мобільності та динамічного розвитку сектора МСП [1, с. 43–47]. Подібної позиції дотримуються й О. Красносова та інші дослідники, які наголошують на доцільності врахування зарубіжного досвіду при визначенні стратегічних перспектив розвитку такого типу підприємницької діяльності [2, с. 281–286].

У низці наукових публікацій значна увага приділяється проблемним аспектам функціонування та розвитку малого та середнього підприємництва. Зокрема, П. Куцик серед основних проблем виокремлює надмірне податкове навантаження, бюрократичні перепони, обмежений доступ до фінансових ресурсів тощо [3, с. 7–14]. У праці [4, с. 49–55] наголошується на важливості забезпечення фінансово-економічної безпеки МСП і підкреслюється необхідність комплексного підходу до її зміцнення. В. Васюта та інші дослідники звертають увагу на зниження ділової активності та нестабільність регуляторного середовища як чинники, що гальмують розвиток сектора МСП [5, с. 207–213]. Водночас В. Третяк і Ю. Чень [6] акцентують на важ-

ливості адаптаційної спроможності суб'єктів МСП до умов кризових і післякризових структурно-інституційних трансформацій.

Також науковці підкреслюють необхідність урахування регіональних особливостей підтримки МСП, зокрема дотримання диференційованого підходу до стимулювання розвитку цього сектора залежно від потенціалу та проблем кожного окремого регіону [7, с. 72–77], а також реалізації заходів із активізації підприємницької діяльності на сільських територіях як інструменту зниження регіональних диспропорцій та посилення економічної безпеки [8, с. 5–9].

Актуальними є наукові дослідження, що стосуються проектування економічної мобільності МСП у контексті повоєнного відновлення національної економіки. Так, В. Клочковська та інші дослідники підкреслюють ключову роль МСП у формуванні внутрішнього попиту та забезпеченні гнучкості економіки [9, с. 89–97], Г. Чекаловська та О. Короленко – у залученні приватних інвестицій і розвитку партнерських зв'язків [10, с. 232–239].

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад формування інструментарію бізнес-проектування, спрямованого на посилення економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону.

Як показує практика, МСП володіє досить обмеженими можливостями для підтримання високих темпів розвитку, що часто ускладнює повноцінну адаптацію до нових викликів і шоків. Йдеться про ситуації, за яких стає можливим нарощування ресурсного забезпечення, впровадження сучасних інновацій та технологій, залучення фінансово-інвестиційної підтримки тощо. Усі ці процеси мають набувати проектного характеру, бути чітко спрогнозованими та обґрунтованими з урахуванням широкого спектра особливостей. Зокрема, значні відмінності у виборі інструментарію бізнес-проектування можуть спостерігатися на локальному рівні, де вирішальну роль відіграє вплив інституцій місцевого самоврядування та регіонального управління. Саме їхня активність є ключовою умовою забезпечення належного рівня економічної мобільності МСП в умовах інтенсивного зростання зовнішніх ризиків і загроз.

Згідно з такими аргументами у табл. 1 згруповано за функціональними ознаками інструментарій бізнес-проектування посилення економічної мобільності МСП, що водночас враховують особливості регіональної економіки. Йдеться про проведення проектних робіт, які охоплюють організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, інституційні, інформаційно-аналітичні, інноваційно-

технологічні та інтелектуальної-кадрові процеси підприємницької діяльності.

Так, організаційно-управлінський інструментарій охоплює проектування бізнес-операцій у секторі МСП з акцентом на розроблення стратегічних програм, що включають широкий спектр управлінських завдань і способів їх реалізації. До таких інструментів належать ERP-системи, Canvas-моделі, CRM-рішення, SWOT-аналіз, модель змін ADKAR, дорожні карти тощо. Зокрема, їх упровадження дає змогу МСП сформувати цілісну систему управління бізнес-процесами, орієнтовану на досягнення прогнозованих результатів і підвищення ефективності функціонування та розвитку.

Водночас організаційно-управлінський інструментарій демонструє найвищу ефективність для МСП у регіонах із високим рівнем конкуренції та активним розвитком ділового середовища. В таких умовах для МСП важливо оперативно реагувати на структурно-інституційні трансформації через безперервне покращення якості стратегічного управління.

Фінансово-інвестиційна група інструментів спрямована на обґрунтування доцільності реалізації бізнес-проектів та оцінювання потенціалу їх успішного завершення з урахуванням наявних ресурсів. Основна увага при використанні такого інструментарію зосереджується на пошуку шляхів оптимізації інвестиційної діяльності, ефективного планування фінансових потоків та підвищенні привабливості МСП для залучення зовнішнього фінансування. При цьому застосування фінансово-інвестиційних інструментів дозволяє МСП не лише оцінити поточну фінансову спроможність, а й ґрунтовно визначити очікувані економічні результати від посилення економічної мобільності.

Одним із ключових завдань управління в МСП є забезпечення раціонального й ефективного використання фінансово-інвестиційних ресурсів, що потребує проведення всебічного аналітичного дослідження із застосуванням сучасних економіко-математичних методів. До найбільш поширених серед них належать показники оцінювання ефективності (чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності (Payback Period) та рентабельність (ROI) інвестицій), беззбитковість (Break-even Analysis), динаміка грошових потоків (Cash Flow Analysis) інвестиційної діяльності. Перевагою такого бізнес-проектування є не лише обґрунтування доцільності інвестування в конкретні напрями діяльності, а й вибір джерел фінансування, способів подолання ризиків і досягнення прогнозованих результатів МСП.

Інструментарій бізнес-проектування посилення економічної мобільності МСП регіону

Групи інструментів	Прикладні інструменти	Впровадження		
		функціональне призначення	очікувані результати	регіональна специфіка
Організаційно-управлінська	■ ERP-система; ■ SWOT-аналіз; ■ Canvas-моделі; ■ CRM-система; ■ ADKAR-модель; ■ дорожні карти	Формування системи стратегічного управління бізнес-процесами	Покращення адаптивності та стійкості до економічних викликів і шоків	Актуальні в регіонах з високим рівнем конкуренції та зростаючою діловою активністю
Фінансово-інвестиційна	■ Оцінювання ефективності інвестицій (NPV, IRR, ROI, Payback Period); ■ аналіз беззбитковості та грошових потоків (Break-even & Cash Flow Analysis)	Обґрунтування доцільності фінансування бізнес-проектів та оптимізація інвестиційної діяльності	Підвищення інвестиційної привабливості бізнесу та ефективності використання фінансово-інвестиційних ресурсів	Важливі в регіонах з високим інвестиційним потенціалом
Інституційна	■ Проектування нормативно-правових документів; ■ планування публічно-приватного партнерства; ■ моделювання інституційної підтримки	Врегулювання нормативно-правового середовища та розширення механізмів партнерства і менторства зі стейкхолдерами	Покращення нормативно-правового захисту та партнерських зв'язків і залучення додаткової підтримки органів влади	Доцільні в регіонах з недостатньо розвиненими інституціями та слабкою регуляторною базою
Інформаційно-аналітична	■ BI-системи; ■ Big Data-аналітика; ■ AI/ML-системи; ■ PESTLE-аналіз; ■ дашбординг; ■ CIT-аналітика; ■ VR/AR-моделювання	Накопичення актуальних даних на всіх етапах прийняття стратегічних рішень	Покращення якості стратегічного управління та швидке реагування на нові виклики та загрози	Особливо важливі в регіонах із розвинутою IT-інфраструктурою
Інноваційно-технологічна	■ R&D-платформи; ■ ERP-, CRM- і SCM-системи; ■ IoT-платформи; ■ системи кібербезпеки (IDS/IPS, ESET, Fortinet та ін.); ■ Digital Twins-технології	Автоматизація та проектна координація бізнес-процесів	Підвищення гнучкості та ефективності бізнес-проектування	Актуально в регіонах із високим науково-технічним потенціалом і динамічно зростаючою smart-економікою
Інтелектуально-кадрова	■ HRM-системи; ■ LL-моделювання; ■ LMS-платформи; ■ PMI/PRINCE2-сертифікація; ■ бенчмаркінг/коучинг-сценарії	Формування проектних навичок і підприємницького мислення	Нарощування інтелектуального потенціалу й підвищення ефективності та продуктивності праці	Необхідні в регіонах із високим відтоком кадрів та потребою в інтелектуалізації праці

Також такі інструменти є особливо актуальними для МСП, які планують реалізовувати бізнес-проекти в регіонах із високим інвестиційним потенціалом, де відбуваються активні структурно-інституційні трансформації з акцентом на розвиток фінансово-економічної інфраструктури, покращення доступу до банківського та небанківського кредитування, реалізація цільових програм підтримки підприємництва.

Не менш важливою є інституційна група інструментів посилення економічної мобільності, яка охоплює ініціювання проектування та розробку нормативно-правових документів, створення механізмів публічно-приватного партнерства та вдосконалення засобів залучення інституційної підтримки в секторі МСП. Головною метою такого бізнес-проектування є формування прозорих, зрозумілих і справедливих процедур взаємодії бізнесу та держави.

Водночас найбільш доцільно застосовувати такий бізнес-інструментарій МСП у регіонах із недосконалою інституційною базою та сповільненими темпами структурно-інституційних трансформацій, що підтверджується низьким рівнем правової культури, слабкою взаємодією бізнесу та органів влади, обмеженим доступом до якісних адміністративних послуг.

Стосовно інформаційно-аналітичного інструментарію бізнес-проектування, то його основу складають сучасні цифрові технології, завдяки яким вдається ефективно збирати, обробляти, аналізувати та візуалізувати великі обсяги даних для посилення економічної мобільності МСП. Так, до цієї групи інструментів належать системи бізнес-аналітики (*Business Intelligence*), обробки великих даних (*Big Data*-аналітика), впровадження штучного інтелекту (*AI*) та машинного навчання (*ML*), *PESTLE*-аналізу, дашбордингу, *CIT*-аналітики, моделювання у віртуальній (*VR*) та доповненій (*AR*) реальностях.

Примітно, що впровадження інструментів інформаційно-аналітичного бізнес-проектування дозволяє менеджменту МСП перейти від інтуїтивного до орієнтованого управління, зокрема – якісно здійснювати накопичення актуальних даних на всіх етапах прийняття стратегічних рішень. Також такий аналітичний супровід підвищує здатність МСП до адаптації до зовнішніх змін і забезпечує швидке реагування на нові виклики та загрози.

Потрібно відмітити, що висока ефективність такого інструментарію бізнес-проектування економічної мобільності досягається МСП у регіонах із розвиненою інформаційно-комунікаційною інфраструктурою, де існує швидкий доступ до циф-

рових ресурсів, експертних знань і техніко-технологічної підтримки, а також створені сприятливі умови для впровадження інтелектуальних систем стратегічного управління.

Натомість інноваційно-технологічна група інструментарію бізнес-проектування орієнтована на автоматизацію та посилення проектної координації бізнес-процесів у секторі МСП. Зокрема, до таких інструментів слід віднести *R&D*-платформи, *ERP*-системи управління ресурсами, *CRM*-системи управління взаємодією з клієнтами, *SCM*-системи управління ланцюгами постачання, платформи Інтернету речей, системи виявлення та запобігання кіберзагрозам (*IDS/IPS*, *ESET*, *Fortinet*), технології створення цифрових двійників. При цьому підтвердженням посилення економічної мобільності є перехід МСП до більш гнучких і високопродуктивних бізнес-моделей із прискоренням інноваційного циклу – від ідеї до виведення продукту на ринок.

Для МСП, що здійснюють діяльність у регіонах із високим науково-технічним потенціалом, такий інструментарій має високе прикладне значення. Зокрема, саме в таких регіонах існують необхідні умови для генерації, тестування та масштабування інноваційних рішень, що дозволяє створювати синергійні ефекти у високотехнологічних бізнес-проектах у секторі МСП.

Не менш значущим є інтелектуально-кадровий інструментарій бізнес-проектування, який спрямований на формування, розвиток і утримання висококваліфікованого людського капіталу в секторі МСП. Зокрема, до такої групи інструментів належать *HRM*-системи, платформи управління знаннями (*Learning & Leadership Modelling*), системи дистанційного навчання (*LMS*), *PMI/PRINCE2*-програми, сценарії бенчмаркінгу та коучингу.

Висока актуальність такого бізнес-проектування характерна для МСП у регіонах, де існують проблеми з кадровим дефіцитом, високим рівнем трудової міграції, втратою молодих спеціалістів, обмеженими можливостями для професійного зростання та ін. Відповідно, нарощування інтелектуального потенціалу та підвищення ефективності й продуктивності праці в секторі МСП може стати визначальним фактором як посилення їхньої економічної мобільності, так і стабільності та стійкості економіки регіону.

ВИСНОВКИ

Менеджменту МСП для посилення економічної мобільності доцільно впроваджувати комплексний підхід до вибору інструментарію бізнес-проектування. Зокрема, такий інструментарій слід розділити на окремі групи, кожна з яких

охоплюватиме ключові процеси функціонування та розвитку МСП. Йдеться про аспекти організаційно-управлінського, фінансово-інвестиційного, інституційного, інформаційно-аналітичного, інноваційно-технологічного та інтелектуально-кадрового бізнес-проектування.

Про адаптивність такого підходу свідчить вибір конкретних інструментів для кожної групи, що дозволяє досить обґрунтовано вирішувати питання забезпечення гнучкості у формуванні ефективних бізнес-проектів із метою посилення економічної мобільності МСП. Варто відзначити, що процеси вибору та групування інструментарію обумовлені функціональним призначенням та очікуваними результатами їх впровадження, і саме на цій основі визначається регіональний контекст бізнес-проектування.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на вивченні ефективності визначеного інструментарію бізнес-проектування з урахуванням особливостей різних типів регіонів та масштабів сектора МСП. Особливу увагу слід приділити аналізу впливу цифрових трансформацій і технологій диджиталізації на посилення економічної мобільності МСП у регіонах із різним рівнем інфраструктурного забезпечення. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.43>
2. Красноносова О. М., Пономаренко Є. В., Харченко Р. В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 281–286. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-281-286>
3. Куцук П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 69. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>
5. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2. С. 207–213. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207
6. Третяк В., Чень Ю. Збереження стійкості та визначення можливостей розвитку суб'єктів малого та

середнього бізнесу. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 112–118.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-112-118>

7. Мирна О. В. Основні заходи розвитку малого та середнього підприємництва: регіональний аспект. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-15>
8. Варналій З. С., Лупак Р. Л., Рудик С. А. Засоби стимулювання розвитку малого підприємництва на сільських територіях в системі державної політики подолання диспропорцій економічної безпеки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 53. С. 5–9.
9. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Трегубов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
10. Чекаловська Г., Короленко О. Роль малого та середнього бізнесу в економічній стабілізації та відбудові України після війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-31>

REFERENCES

- Chekalovska, H., and Korolenko, O. "Rol maloho ta serednoho biznesu v ekonomichnii stabilizatsii ta vidbudovi Ukrainy pislia viiny" [The Role of Small and Medium-Sized Businesses in the Economic Stabilization and Reconstruction of Ukraine after the War]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1 (2025): 232-239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-31>
- Klochkovska, V. O., Klochkovskyi, O. V., and Trehubov, O. S. "Makroekonomichni aspekty vidnovlennia funkcionuvannia maloho ta serednoho biznesu v konteksti povoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky Ukrainy" [Macroeconomic Aspects of Restoring the Functioning of Small and Medium-Sized Businesses in the Context of the Post-War Reconstruction of the National Economy of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1 (2023): 89-97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
- Krasnonosova, O. M., Ponomarenko, Ye. V., and Kharchenko, R. V. "Teoriia ta praktyka vyboru perspektyvnykh napriamiv rozvytku maloho biznesu v Ukraini ta sviiti" [The Theory and Practice of Choosing Perspective Directions of Small Business Development in Ukraine and the World]. *Biznes Inform*, no. 11 (2021): 281-286. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-281-286>

- Kutsyk, P. O. "Problemni aspekty ta priorytety rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva Ukrainy" [Problematic Aspects and Priorities of the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 69 (2022): 7-14.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>
- Lupak, R. L. et al. "Problemni aspekty, priorytety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini" [Problematic Aspects, Priorities and Means of Strengthening the Financial and Economic Security of Small Businesses in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 28 (2021): 49-55.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>
- Myrna, O. V. "Osnovni zakhody rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva: rehionalnyi aspekt" [Key Measures for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises: Regional Aspect]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, no. 1 (2024): 72-77.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-15>
- Tretiak, V., and Chen, Yu. "Zberezhennia stiikosti ta vyznachennia mozhlyvostei rozvytku subiektiv maloho ta serednoho biznesu" [Maintaining the Sustainability and Identifying the Development Opportunities for Small and Medium-Sized Businesses]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2023): 112-118.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-112-118>
- Tulchynska, S. O., and Klymenko, M. O. "Rozvytok maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini" [Development of Small and Medium Sized Enterprises in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 3 (2024): 43-47.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.43>
- Varnalii, Z. S., Lupak, R. L., and Rudyk, S. A. "Zasoby stymuliuvannia rozvytku maloho pidpriemnytstva na silskykh terytoriakh v systemi derzhavnoi polityky podolannia dysproportsii ekonomichnoi bezpeky Ukrainy" [Means of Stimulating the Development of Small Business in Rural Areas in the System of State Policy to Overcome Imbalances in the Economic Security of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 53 (2017): 5-9.
- Vasiuta, V., Lobas, V., and Zubko, O. "Suchasni problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini" [Current Problems of Small Business Development in Ukraine]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (2024): 207-213.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207