

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-25>

УДК 658.338

МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

MODELS OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE OF THEIR IMPLEMENTATION

Морохов Андрій Вікторович

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0766-2232>**Morokhov Andrii**

Lutsk National Technical University

У статті досліджено зарубіжні моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу, серед яких: модель відкритої економіки, кластерна, технологічна та інформаційна. Розглянуто досвід застосування цих моделей у США, Польщі, Індії, КНР, Франції, Японії та скандинавських країнах. Проаналізовано ключові підходи до підтримки малого бізнесу в контексті державної політики, інноваційного середовища, цифрової трансформації та безпеки бізнесу. З урахуванням викликів, що стоять перед українською економікою, запропоновано авторську модель збалансованої конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу України, яка спрямована на досягнення стійкого зростання малого бізнесу, підвищення його ролі в економіці та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ключові слова: малий бізнес, конкурентоспроможність, моделі забезпечення конкурентоспроможності, зарубіжний досвід, державна підтримка, цифровізація, екологічна відповідальність, збалансований розвиток, бізнес-безпека, сталий розвиток.

The article is devoted to the study of theoretical and applied aspects of formation of competitiveness of small business enterprises on the basis of international experience and its adaptation to Ukrainian realities. The paper analyzes the main foreign models of ensuring competitiveness. The advantages and disadvantages of applying each model in the context of the national economy, as well as the role of public policy, institutional support, digital technologies and environmental responsibility in increasing the competitiveness of small enterprises are considered. An important place in the study is occupied by a comparative analysis of approaches to the formation of competitive advantages of small businesses in countries with different economic models. It is emphasized that in the context of globalization and market instability, the ability of small enterprises to quickly adapt to changes, introduce innovations and develop sustainable business practices is of particular relevance. Based on the experience gained, the author proposes his own model of balanced competitiveness of small businesses in Ukraine. It is based on the following key principles: ensuring economic anti-growth (as a counteraction to excessive resource consumption), rational consumption (optimization of production and demand), environmental responsibility (eco-friendly approach), safety of doing business and consumption of products (regulatory stability, quality, transparency), and digitalization of business processes (IT integration, automation, online presence). The proposed model is an attempt to combine the best practices of leading countries, taking into account the limitations and challenges of the Ukrainian economy: martial law, macroeconomic instability, limited access to financing, the need for environmental modernization. This approach is aimed at achieving sustainable growth of small business in Ukraine, increasing its role in the economy and strengthening competitive positions in domestic and foreign markets. The conclusion is made about the need to implement a comprehensive state policy that stimulates innovation, safety, environmental friendliness and digital transformation of small business as the basis of a modern model of economic development.

Keywords: small business, competitiveness, models of ensuring competitiveness, foreign experience, state support, digitalization, environmental responsibility, balanced development, business security, sustainable development.

Постановка проблеми. Масштабна глобалізація та зміна світового порядку видозмінюють умови та напрями забезпечення конкурентоспроможності різних суб'єктів господарювання на макро-, мезо та мікрорівнях. Такі процеси можуть мати одночасно як позитивні, так і деструктивні впливи. З однієї сторони, підприємства мають можливості масштабуватися та інтегруватися у міжнародний економічний простір, з іншої сторони – посилення конкурентної боротьби та збільшення залежності від глобальних чинників впливу створюють додаткові загрози. Підприємства малого бізнесу можуть зіштовхнутися із труднощами адаптації їх бізнес-моделей до глобалізаційних викликів. Водночас, нині український бізнес ведеться в умовах воєнного періоду, що потребує особливих підходів до управління ним задля забезпечення його виживання та перспектив розвитку у повоєнний період, а також перегляду існуючих моделей забезпечення конкурентоспроможності. Нова модель забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу повинна враховувати сучасні тренди та тенденції економічного зростання із орієнтацією на перспективні цінності, що актуалізує проблематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях питання конкурентоспроможності малого бізнесу розглядається з різних аспектів: стратегічного управління, цифрової трансформації, інституційного забезпечення, державної політики та зарубіжного досвіду. Зокрема, Гірман А. П., Гвоздов Б. Ю., Брусенцева А. С. [1] аналізують необхідність формування ефективної стратегії розвитку України в умовах глобалізації, акцентуючи увагу на підвищенні конкурентоспроможності на мікро- та макрорівнях. Важливим чинником цього процесу визнається модернізація малого бізнесу. Питання цифрової трансформації як чинника конкурентоспроможності розглядають Нікітенко В. та Метеленко Н. [2], які підкреслюють, що інноваційні моделі цифровізації можуть виступати драйверами сталого розвитку малого бізнесу. Вивчення міжнародного досвіду, зокрема Польщі, демонструє, як системні реформи та державна підтримка малого бізнесу стали основою економічного зростання [3, 4]. Польща впровадила сприятливі умови для малого підприємництва через податкові стимули, діджиталізацію державних сервісів та доступ до фінансування. Дослідження економічних моделей Франції,

Індії, Китаю [5–6; 9–10; 15–16] демонструють широке використання стратегічного планування, підтримки інновацій та формування експортного потенціалу як інструментів забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу. Познякова О. О. [7] акцентує увагу на важливості стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері послуг, що є надзвичайно актуальним для українських малих підприємств у постіндустріальній економіці. Також варто відзначити праці Березівського Я. [8] та Бурачека І. В., Біленчука О. О. [12], які досліджують інституційне та інструментальне забезпечення конкурентоспроможності з фокусом на технологічні інновації, фінансові інструменти та маркетингові стратегії. Дослідження Кіцака М. М., Білика Р. С. [13], а також Горбаль Н. І. та ін. [14], вказують на важливість адаптації європейського досвіду до українських реалій, особливо в умовах інтеграції в європейський ринок.

Попри різноманіття публікацій, у досліджуваній тематиці залишаються такі невирішені аспекти: відсутність інтегрованої моделі конкурентоспроможності малого бізнесу, яка враховує не лише економічні, а й соціальні та екологічні чинники, зокрема вимоги сталого розвитку; недостатня адаптація успішного зарубіжного досвіду до українського економічного, правового та політичного контексту; невисвітленість реальних кейсів впровадження цифрових стратегій у вітчизняному малому бізнесі, попри визнання їх важливості у дослідженнях; відсутність чітких критеріїв та індикаторів оцінки ефективності моделей конкурентоспроможності стосовно різних галузей малого бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз і систематизація зарубіжного досвіду реалізації моделей забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств, а також розробка адаптованої до українських реалій моделі збалансованої конкурентоспроможності, яка поєднує принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності, цифровізації та економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах залишається гострою проблема побудови моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу, яка враховуватиме критерії її трансформації у довоєнний, воєнний та повоєнний період. Варто зауважити, що багато моделей, реалізація яких мала

успішний досвід в одних країнах, в інших – не показали високої результативності. На нашу думку, в цьому контексті слід враховувати ряд чинників та особливостей розвитку країни в цілому, а також можливостей підприємств малого бізнесу задля успішної імплементації моделі у наявну практику.

Проведені дослідження засвідчили існування чотирьох найбільш поширених зарубіжних моделей забезпечення конкурентоспроможності підприємств (рис. 1):

- модель відкритої економіки, за якої підприємства успішно виходять на міжнародні ринки, здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, налагоджують експортно-імпорتنі операції. Це дозволяє масштабувати бізнес, інтегруватися у міжнародний економічний простір;

- кластерна (мережева) модель – передбачає формування мережових структур та формування міжнародних ланцюгів поставок як передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Перевагами такої моделі є зниження витрат на виробництво продукції, забезпечення розподілу та кооперації робіт, створення єдиного інтегрованого ланцюга поставок;

- технологічна модель, яка характеризується активним впровадженням знань економіки як ознаки забезпечення інноваційної активності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Тут «знання стають

ключовим ресурсом, що підвищує важливість інвестицій у людський капітал» [1];

- інформаційна модель – спрямована на здійснення процесів цифрової трансформації економіки. Цифрові технології трансформують виробництво, уможливаючи застосування нових методів виробництва та нових бізнес-моделей» [2].

Розглянемо особливості реалізації даних моделей у різних країнах світу. Кожна із країн індивідуалізує власну модель забезпечення конкурентоспроможності підприємств бізнесу.

Найбільш поширеною є технологічна модель розвитку, яка притаманна таким країнам як Польща, США, Індія, Китай. Одним із успішних прикладів забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу є Польща, яка за останні роки досягла значного прогресу як у сфері розвитку місцевого самоврядування, що сприяло ефективному вирішенню проблем громад та їх розвитку, так і у сфері розвитку бізнесу. Тут активно впроваджувались фінансові програми підтримки розвитку бізнесу, які забезпечили ріст ВВП Польщі до \$811 млрд у 2023 році. В той же час обсяг ВВП на душу населення зріс втричі [3]. Варто зауважити, що такі стрімкі темпи росту економіки Польщі отримали назву «польського економічного дива» [4]. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств бізнесу Польщі було зумовлено декількома чинниками:



Рис. 1. Зарубіжні моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: сформовано за результатами дослідження

– здійснення структурних трансформацій, які на початку здійснили «шокову терапію» як для бізнесу, так і для населення в цілому. Уряд Польщі відмовився від пільгових позик, дотацій, дозволив оголошувати банкрутами підприємства, які були фінансово неспроможними. З ринку вийшли ті суб'єкти господарювання, які не були конкурентоспроможними та здатними діяти в турбулентних умовах середовища. Натомість, залишились суб'єкти господарювання, які спроможні були втримати конкурентні позиції та впроваджувати ефективні механізми забезпечення конкурентоспроможності;

– вступ у ЄС, який надав можливість вільного продажу продукції підприємствами у країни Європейського Союзу, отримати доступ до ресурсів, а також відповідну фінансову підтримку. Це сприяло розвитку великих інфраструктурних проєктів, які фінансувалися за кошти ЄС;

– формування інтегрованих ланцюгів поставок, де внаслідок вигідного геополітичного розташування Польща має можливості для розвитку бізнесу. Через її територію проходять міжнародні транспортні коридори, вона виступає «майданчиком» для зберігання та перевантаження товарів, що призвело до створення потужних логістичних хабів на її території, активно розвивається бізнес в сфері торгівлі та логістики, а також суміжних сфер діяльності.

Варто зауважити, що досвід Польщі є особливо цінним для України у напрямі здійснення трансформаційних змін, які потребуватимуть їх активного впровадження у повоєнний період у напрямі залучення інвестицій для відновлення інфраструктурних об'єктів; продовження євроінтеграційного курсу, який дозволить масштабуватися бізнесу та інтегрувати його на міжнародні ринки; формування потужного логістичного потенціалу бізнесу, який сприятиме створенню інтегрованих ланцюгів поставок та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможної економіки.

Особливості моделі забезпечення конкурентоспроможності бізнесу Франції полягають в ефективній реалізації стратегії регіонального розвитку, у яку бізнес успішно імплементується. Країна пройшла різні етапи економічного зростання, забезпечивши собі конкурентно привабливу модель поступу. Франція у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки вагоме значення приділяє формуванню та розвитку експортного потенціалу. Вона має добре розвинену

науково-дослідну інфраструктуру, однак інноваційна активність підприємств не є досить високою порівняно з іншими європейськими країнами [5]. У цілому, Франція має потужний аграрний потенціал завдяки розвитку фермерських господарств, які орієнтуються на випуск екологічно чистої продукції. Держава, в свою чергу, активно підтримує дану сферу, використовуючи при цьому відповідний регулюючий інструментарій (пільгове оподаткування, режим прискореної амортизації, «дослідницькі податкові кредити»). Також країна активно залучає іноземний капітал, надаючи перевагу американським інвестиціям [6].

США є країною із досить високим рівнем конкурентоспроможності, що обумовлено впровадженням підприємствами різних технологічних інновацій, у продукування яких залучені різні суб'єкти господарювання. Варто зауважити, що політична турбулентність, яка нині присутня у країні, зумовлює появу дисбалансів у розвитку бізнесу, що призводять до виникнення ризиків його успішного ведення та зберігання високих лідерських позицій у міжнародному рейтингу конкурентоспроможності. Вагомою перевагою системи управління конкурентоспроможністю підприємств США є вироблення різних програм підвищення конкурентоспроможності продукції як основного критерію формування споживчої цінності. Особливої ваги набувають питання стимулювання персоналу до підвищення якості продукції, участі у прийнятті управлінських рішень, інвестування у високу якість продукції. Варто зауважити про відкритість ринку, де існують низькі бар'єри для входження та виходу підприємства з ринку, маневреність виробництва та реакції на запити споживачів. Поєднання цього із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та мережевого бізнесу дозволяє забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності [7].

Індія характеризується наявністю високотехнологічних виробництв та інноваційно активним розвитком бізнесу. Країна має досить розгалужену систему інститутів, які сприяють інноваційному розвитку та технологічній модернізації. Така система інститутів спрямована на впровадження ефективних методів стратегічного та оперативного управління інноваційною діяльністю підприємств. Можна спостерігати підвищення рейтингу міжнародної конкурентоспроможності Індії саме у позиції «технологічна конкурентоспроможність країни» [8]. В Індії ефективно діє розроблена стратегія інноваційного розвитку,

яка ґрунтується на програмі «Наукова, технологічна та інноваційна політика». Згідно даної Програми передбачається трансформувати економіку країни у глобальну інформаційну супердержаву – лідера інформаційної революції в усьому світі [9]. Варто виділити такі ефективні напрями політики уряду країни як: чітке стратегічне планування розвитку інфраструктури країни; ефективне державне регулювання бізнесу; розробка програм стимулювання розвитку підприємництва; стимулювання покращення демографічної ситуації; покращення системи соціального захисту населення [10].

Аналізуючи досвід скандинавських країн (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія) варто зауважити, що ними активно впроваджується соціально-орієнтована модель забезпечення конкурентоспроможності, а також модель, заснована на інформатизації усіх суспільних та економічних бізнес-процесів. Наприклад, у Швеції «місцеві громади мають велику автономію та можуть самостійно приймати рішення з питань розвитку своєї території, а також існує ефективна взаємодія між місцевими органами влади та місцевими громадами, що дозволяє забезпечити ефективний розвиток територій і покращення якості життя мешканців» [11]. Також варто відмітити, що Швеція є країною, яка досить активно впроваджує інформаційні технології у процесах забезпечення конкурентоспроможності на різних рівнях. «Шведське «ІТ-диво» стало можливим завдяки підприємствам з високою конкурентоспроможністю, а саме завдяки високопрофесійному рівню працівників і сталим традиціям інновацій у сфері комп'ютерів та зв'язку» [12].

Кластерна модель розвитку бізнесу, яка набула свого поширення у Японії та США, дозволяє ефективно сформувати та нарощувати конкурентні переваги підприємств, а також забезпечувати національну конкурентоспроможність. Як зазначено у [13], «створення кластерів допомагає збільшити ефективність виробництва, знизити витрати на виробництво, збільшити конкурентоспроможність і відкривати нові ринки збуту». Перевагою кластерів є можливість формувати інтегровані ланцюги поставок, концентрувати інновації та інші ресурси в межах кластеру, забезпечувати ефективний розподіл та кооперацію роботи, міжгалузеву та міжфірмову взаємодію. Все це буде сприяти нарощенню конкурентних переваг підприємств бізнесу та забезпечувати його конкурентоспроможність.

Інтеграція країн в Європейському Союзі сприяла забезпеченню їх конкурентоспроможності завдяки наступним чинникам: усунення значних територіальних диспропорцій у рівнях економічного розвитку; формування вільного та відкритого ринку, де підприємства інтегруються у глобальні ринки товарів, робіт, послуг, ресурсів; усунення торговельних бар'єрів на ринку Європи тощо. Політика та програми ЄС у цілому відповідали передовим світовим практикам, і як правило, були навіть більш «сприятливими для ринку», ніж у багатьох країнах-членах. Наявність ризиків щодо забезпечення конкурентоспроможності зумовила необхідність прийняття ряду управлінських рішень та програм. Так, згідно Лісабонської програми було розроблено стратегію розвитку інновацій, яка сприяла забезпеченню конкурентоспроможності країн-членів ЄС [14].

Китай зробив вражаючі економічні реформи для забезпечення національної конкурентоспроможності. Аналітичні дані вказують, що найбільші темпи зростання спостерігаються в готельному та ресторанному бізнесі (13,6 %); діяльності з надання послуг із передачі інформації, програмного забезпечення та інформаційних технологій (11,2 %) [15]. Китай здійснив суттєвий прорив у технологічній та інноваційній сферах, активно генеруючи елементи штучного інтелекту, впровадження альтернативних джерел енергії, робототехніки, новітніх сировинних матеріалів тощо. Відбулась трансформація бізнесу з моделі «низької якості продукції із низькими цінами» до моделі «висока якість за оптимальною ціною». Так, у Китаї була ухвалена програма розвитку високотехнологічної промисловості «Зроблено в Китаї – 2025», мета якої сформулювати новий імідж Китаю як виробника продукції з високою якістю [16]. Дана програма була спрямована на активізацію розвитку таких сфер бізнесу як ІТ-індустрія, аеро-космічна, робототехніка, фармацевтична, випуск напівпровідників і автомобілів. Все це характеризує економіку Китаю як високотехнологічну, яка активно впроваджує технологічну модель забезпечення конкурентоспроможності.

Проведений огляд існуючих моделей забезпечення конкурентоспроможності бізнесу дозволяє зробити наступні висновки. Кожна країна має власну модель розвитку, яка характеризується індивідуалізацією вибору інструментів, важелів та напрямів забезпечення конкурентоспроможності. Проте, більшість моделей країн спрямовані на впрова-

дження технологічних інновацій у розвиток бізнесу, які дозволяють сформувати їх конкурентні переваги, а відтак – забезпечити національну конкурентоспроможність. Водночас, використовувані інструменти дозволяють активізувати розвиток бізнесу, стимулювати його на початковому етапі розвитку, а також регулювати структуру економіки країни. Проте, зворотною стороною технологічних змін є порушення довкілля, вивільнення робочої сили, порушення інтересів економічної та екологічної системи, зростання цін на «невідновлювальні» ресурси тощо. Трансформація конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу потребує створення сприятливих умов для одночасного розвитку суспільства, соціуму та екології, а також змін поведінки у напрямі раціонального споживання, що зменшить негативний вплив на

довкілля та підтримає економічний розвиток підприємств. Вважаємо, що модель забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу в Україні має бути спрямована на оптимальне поєднання інтересів соціуму та екології із забезпеченням можливостей щодо економічного зростання бізнесу (рис. 2).

Запропонована модель спрямована на здійснення трансформаційних процесів забезпечення конкурентоспроможності у напрямі одночасного покращення якісних та кількісних змін економічного, екологічного та соціального розвитку. Метою впровадження моделі є забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу у воєнний період та підвищення її рівня у повоєнний період. Також дана модель передбачає раціональне споживання, як ознаки забезпечення оптимальних обсягів виробництва продукції,

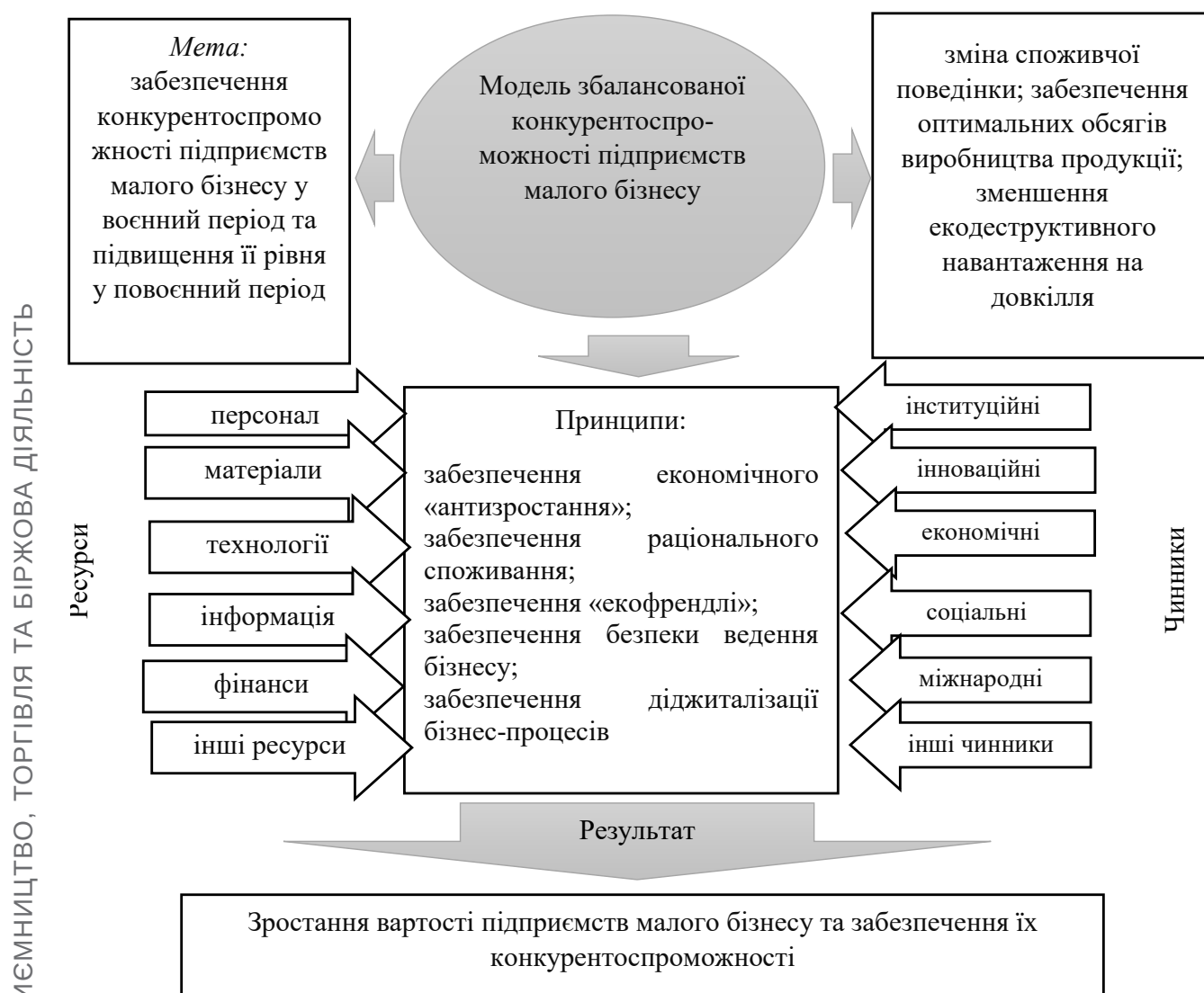


Рис. 2. Модель збалансованої конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу

Джерело: сформовано автором

що позитивно впливатиме на довкілля. Основними цілями моделі збалансованої конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу є: трансформація споживчої поведінки; досягнення оптимальних обсягів виробничої програми підприємства; зменшення екодеструктивного навантаження на довкілля.

Забезпечення збалансованої конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу потребує дотримання певної системи принципів, серед яких варто виокремити наступні:

- забезпечення економічного «антизростання». Даний принцип орієнтований на оптимальну виробничу програму підприємства, яка відповідатиме раціональному споживанню задля забезпечення суспільного добробуту у перспективі. Стрімкий розвиток економіки порушує екологічну рівновагу, здійснює суттєве екодеструктивне навантаження на довкілля та погіршує його стан в цілому. Як зазначено у [17] «антизростання виступає як справедливе зменшення масштабів виробництва та споживання, що знизить енергетичну та сировинну пропускну здатність суспільств». Так, до прикладу, у ЄС з 2019 року була видана Регуляція яка регулює процеси інвестування, що пов'язані із забезпеченням збалансованого (сталого) розвитку. Згідно даної Регуляції можливими є лише сталі інвестиції на території ЄС [18]. Таким чином, інвестиції залучаються лише в той бізнес, розвиток якого сприяє збереженню довкілля, ефективному використанню ресурсів та розвитку соціуму;

- забезпечення раціонального споживання, в основу якого покладено зменшення обсягів споживання продукції, тобто надлишкового споживання задля турботи про майбутні покоління. Це дозволить зменшити обсяг відходів від споживання продукції (що здійснюватиме позитивний вплив на довкілля), відмову від небезпечних сировинних матеріалів, придбання органічної продукції і в результаті забезпечення збалансованої конкурентоспроможності;

- забезпечення «екофрендлі», що передбачає турботу про довкілля, його захист. У даному випадку використовують правило «5R»: «Refuse – відмовитись від шкідливих товарів та сировини; Reduce – зменшувати надлишкове споживання; Reuse – повторно використовувати; Recycle – переробити; Rot – компостувати органіку» [19]. Дотримання цих правил дозволить зберегти безпеку довкілля, гармонізувати інтереси соціуму, економіки та екології, та таким чином

забезпечити збалансовану конкурентоспроможність;

- забезпечення безпеки ведення бізнесу та безпеки споживання продукції. Даний принцип спрямований на створення безпечних умов ведення підприємницької діяльності, що особливо актуально в умовах воєнного періоду, а також забезпечення якості споживання продукції. Важливо, щоб продукція вироблялась із екологічно безпечної сировини, що дозволить, з однієї сторони, забезпечити безпеку її споживання, а з іншої – бути екофрендлі з природою та позиціонувати себе як екологічно та соціально відповідального виробника, що підсилить конкурентні переваги підприємства;

- забезпечення діджиталізації бізнес-процесів. В межах даного принципу слід передбачити оцифрування усіх можливих бізнес-процесів на підприємстві із раціональним їх поєднанням з соціальною та екологічною складовими забезпечення збалансованої конкурентоспроможності.

Процеси забезпечення збалансованої конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу потребують відповідного ресурсного потенціалу. Ресурси формують конкурентні переваги підприємств малого бізнесу, визначають його конкурентний статус та дозволяють випускати конкурентоспроможну продукцію. Тут слід зважати, що підприємство має раціонально підходити до питань використання ресурсів, дбаючи про збалансування інтересів між раціональним споживанням, оптимальним використанням ресурсів та екологічним навантаженням на довкілля. Водночас, підприємства малого бізнесу є найбільш вразливою ланкою економіки країни, які підпадають під вплив різних чинників середовища (інституційні, економічні, міжнародні, соціальні, політичні, інноваційні тощо). Такі чинники мають різну силу впливу (позитивного та деструктивного характеру) та визначають ефективність здійснення трансформаційних змін у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу.

Висновки. В рамках поставлених цілей статті було вирішено такі завдання: вивчення особливостей застосування провідних зарубіжних моделей забезпечення конкурентоспроможності; визначення ключових факторів успішності їх реалізації; порівняння міжнародних практик у контексті українських викликів; формування власної моделі з урахуванням вітчизняних умов і стратегіч-

них пріоритетів розвитку малого бізнесу. На основі аналізу зарубіжного досвіду встановлено, що конкурентоспроможність малого бізнесу залежить від поєднання інноваційних, інституційних та інфраструктурних факторів. Моделі, реалізовані в США, ЄС та країнах Азії, демонструють ефективність за умов підтримки з боку держави, наявності кластерів, доступу до технологій та інформації.

В українських умовах запропоновано модель збалансованої конкурентоспроможності, яка враховує сучасні виклики: нестабільність ринку, ресурсні обмеження, екологічні загрози та цифрову трансформацію. Реалізація цієї моделі дозволить забезпечити стабільність і розвиток малого бізнесу в Україні на основі довгострокової стратегії сталого зростання та соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гірман А. П., Гвоздов Б. Ю., Брусенцева А. С. Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16> (дата звернення 28.05.2025)
2. Нікітенко В., Метеленко Н. Модель цифрової трансформації економіки як чинник сталого, справедливого та інклюзивного розвитку. *Humanities Studies*. 2022. Випуск 13 (90). DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15> (дата звернення 28.05.2025)
3. Рецепт дива: що робила Польща для зростання економіки? Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. URL: <https://restoration.gov.ua/press/news/71634.html> (дата звернення 03.06.2025)
4. Досвід Польщі: що потрібно Україні для економічного дива. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/10/23/720884/> (дата звернення 03.06.2025)
5. Хватов Ю. Ю. Економіка Франції: етапи і аналіз сучасних тенденцій розвитку. *Академічний огляд*. 2016. № 2(45). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/2/16.pdf> (дата звернення 07.06.2025)
6. Чернова О. В., Когун Н. А., Фісюк Е. В. Пріоритетні напрями розвитку економіки Франції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-17> (дата звернення 07.06.2025)
7. Познякова О. О. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27 (2). DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-28> (дата звернення 10.06.2025)
8. Березівський Я. Світовий досвід державної політики вдосконалення інституційного забезпечення технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-16> (дата звернення 10.06.2025)
9. Ринейська Л. С. Міжнародні стратегії економічного розвитку: аналіз особливостей економічних стратегій Індії. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/56.pdf (дата звернення 10.06.2025)
10. Лукаш О. І. Сучасна Індія на шляху успішних перетворень: модель розвитку. *Проблеми всесвітньої історії*. 2023. № 4(24). DOI: <http://doi.org/10.46869/2707-6776-2023-24-6> (дата звернення 10.06.2025)
11. Сірик З. О. Європейський досвід реформування адміністративно-територіального устрою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 3 (113). С. 49–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsu_2015_3_12 (дата звернення 12.06.2025)
12. Бурачек І. В., Біленчук О. О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення 12.06.2025)
13. Кіцак М. М., Білик Р. С. Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій. *Регіональна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-2> (дата звернення 10.06.2025)
14. Горбаль Н.І., Когут У.І., Моторнюк У.І. Дослідження конкурентоспроможності ЄС та його країн-членів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23804/menedzhment121-195-205.pdf> (дата звернення 14.06.2025)
15. Економіка КНР: перспективи та виклики. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/ekonomika-knr-perspektyvy-ta-vyklyky> (дата звернення 17.06.2025)
16. Решетило В. П. Історичні витоки формування китайської моделі економіки. *Комунальне господарство міст*. 2021, том 2, випуск 162. URL: <https://scispace.com/pdf/historical-origins-of-the-formation-of-the-chinese-economic-4vqwr0klpq.pdf> (дата звернення 17.06.2025)

17. Schneider, F., et al. New Estimates for the Shadow Economies All over the World. *International Economic Journal*. 24 (4):443-461, 2010, p. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/227346997_New_Estimates_for_the_Shadow_Economies_All_over_the_World (дата звернення 21.06.2025)
18. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. Text with EEA relevance. Антизростання – екологічний метаболізм? URL: <https://cedos.org.ua/researches/degrowth-an-environmental-metabolism/> (дата звернення 21.06.2025)
19. Самосват І. Як стати еко-френдлі: правило п'яти «R». URL: <https://shotam.info/yak-statyi-eko-frendli-pravylo-p-iaty-r/> (дата звернення 21.06.2025)

REFERENCES:

1. Hirman A. P., Hvozdoz B. Yu., Brusentseva A. S. (2021). Formuvannia stratehii rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Formation of Ukraine's development strategy in the context of globalization]. *Rehionalni studii – Regional Studies*. vol. 24. pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16> (accessed May 28, 2025).
2. Nikitenko V., Metelenko N. (2022). Model tsyvrovoi transformatsii ekonomiky yak chynnyk staloho, spravedyvoho ta inkluzyvnoho rozvytku [Model of digital transformation of the economy as a factor of sustainable, fair and inclusive development]. *Humanities Studies*. vol. 13 (90). DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15> (accessed May 28, 2025).
3. Retsept dyva: shcho robyla Polshcha dlia zrostannia ekonomiky? [Recipe for a miracle: what did Poland do for economic growth?]. *Derzhavne ahentstvo vidnovlennia ta rozvytku infrastruktury Ukrainy – State Agency for Infrastructure Restoration and Development of Ukraine*. Available at: <https://restoration.gov.ua/press/news/71634.html> (accessed June 03, 2025).
4. Dosvid Polshchi: shcho potribno Ukraini dlia ekonomichnoho dyva [The experience of Poland: what Ukraine needs for an economic miracle] (2024). *Ekonomichna Pravda – Economic Truth*. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/23/720884/> (accessed June 03, 2025).
5. Khvatov Yu. Yu. (2016). Ekonomika Frantsii: etapy i analiz suchasnykh tendentsii rozvytku [The economy of France: stages and analysis of modern trends in the development]. *Akademichnyi ohliad – Academic Review*. vol. 2 (45). Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/2/16.pdf> (accessed June 07, 2025).
6. Chernova O. V., Kohun N. A., Fisiuk E. V. (2019). Priorytetni napriamy rozvytku ekonomiky Frantsii [Priority areas for the development of the French economy]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. vol. 37. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-17> (accessed June 07, 2025).
7. Pozniakova O. O. (2019). Analiz zarubizhnogo dosvidu stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnosti sfery posluh [Analysis of foreign experience in strategic management of the competitiveness of the service sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*. vol. 27 (2). DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-28> (accessed June 10, 2025).
8. Berezivskiy Ya. Svitovyi dosvid derzhavnoi polityky vdoskonalennia instytutynoho zabezpechennia tekhnolohichno i konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [World experience of state policy of improving institutional support for technological competitiveness of the national economy]. *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-16> (accessed June 10, 2025).
9. Ryneiska L. S. (2018). Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: analiz osoblyvosti ekonomichnykh stratehii Indii [International strategies of economic development: analysis of the features of economic strategies of India]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. vol. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/56.pdf (accessed June 10, 2025).
10. Lukash O. I. (2023). Suchasna Indii na shliakhu uspishnykh peretvoren: model rozvytku [Modern India on the path of successful transformations: a model of development]. *Problemy vsesvitnoi istorii – Problems of world history*. vol. 4 (24). DOI: <http://doi.org/10.46869/2707-6776-2023-24-6> (accessed June 10, 2025).
11. Siryk Z. O. (2015). Yevropeiskiydosvidreformuvanniaadministrativno-terytorialnohoustroiu [European experience in reforming the administrative-territorial system]. *Sotsialno-ekonomichni problem suchasnoho period Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. vol. 3(113). pp. 49-54. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_3_12 (accessed June 12, 2025).
12. Burachek I. V., Bilenchuk O. O. (2016). Konkurentospromozhnist produktsii pidpriemstv: sutnist, metodyotsinky ta zarubizhnyi dosvid upravlinnia [Competitiveness of enterprise products: essence, assessment methods and foreign management experience]. *Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky – Global and national problems of the economy*. vol. 14. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (accessed June 12, 2025).

13. Kitsak M. M., Bilyk R. S. (2022). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia konkurentnymy perevahamy terytorii [Foreign experience in managing the competitive advantages of territories]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*. vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-2> (accessed June 10, 2025).
14. Horbal N. I., Kohut U. I., Motorniuk U. I. (2021). Doslidzhennia konkurentospromozhnosti YeS ta yoho krain-chleniv [Research on the competitiveness of the EU and its member countries]. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problem rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. vol. 3 (1). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23804/menedzhment121-195-205.pdf> (accessed June 14, 2025).
15. Ekonomika KNR: perspektyvy ta vyklyky [Economy of the People's Republic of China: prospects and challenges]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute for Strategic Studies*. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/ekonomika-knr-perspektyvy-ta-vyklyky> (accessed June 17, 2025).
16. Reshetylo V. P. (2021). Istorychni vytoky formuvannia kytaiskoi modeli ekonomiky [Historical origins of the formation of the Chinese model of the economy]. *Komunalne hospodarstvo mist – Municipal economy*. tom 2, vol. 162. Available at: <https://scispace.com/pdf/historical-origins-of-the-formation-of-the-chinese-economic-4vqwr0klpq.pdf> (accessed June 17, 2025).
17. Schneider, F., et al. (2010). New Estimates for the Shadow Economies All over the World. *International Economic Journal*. vol. 24 (4), 443-461, p. 9. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227346997_New_Estimates_for_the_Shadow_Economies_All_over_the_World (accessed June 21, 2025).
18. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. Text with EEA relevance. *Antyzrostannia – ekolohichniy metabolizm? – Anti-growth – an environmental metabolism?* Available at: <https://cedos.org.ua/researches/degrowth-an-environmental-metabolism/> (accessed June 21, 2025).
19. Samosvat I. Yak statyeko-frendli: pravylopiaty «R» [How to become eco-friendly: the five R's rule]. Available at: <https://shotam.info/yak-statye-eko-frendli-pravylo-p-iaty-r/> (accessed June 21, 2025).