

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-158>

УДК 339.9:334.012.64

# СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

## STRATEGY FOR INTERNATIONALIZATION OF UKRAINIAN SMES AMID GLOBAL ECONOMIC TURBULENCE

**Русняк Максим Ігорович**

аспірант

Київський Національний Економічний Університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5404-115X>**Rusniak Maksim**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена дослідженню стратегічних підходів до інтернаціоналізації малих і середніх підприємств України в умовах глобальної економічної турбулентності. Проаналізовано динаміку розвитку українських МСП у 2020–2025 роках з урахуванням впливу пандемії COVID-19, повномасштабної війни та структурних змін світової економіки. Систематизовано ключові бар'єри виходу МСП на міжнародні ринки, зокрема фінансові, інституційні, логістичні та технологічні обмеження. Обґрунтовано роль цифровізації, євроінтеграційних процесів та міжнародної фінансової підтримки у підвищенні експортного потенціалу МСП. На основі кількісного аналізу офіційних статистичних даних та кейс-досліджень сформульовано стратегічні напрями посилення конкурентоспроможності українських МСП на зовнішніх ринках з урахуванням прогнозних трендів 2026 року.

**Ключові слова:** малі та середні підприємства, інтернаціоналізація, експортна стратегія, цифровізація, економічна турбулентність, Україна.

The article is devoted to the analysis of strategic approaches to the internationalisation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine under conditions of global economic turbulence. The study examines the development dynamics of Ukrainian SMEs during the period 2020–2025, taking into account the impact of the COVID-19 pandemic, the full-scale war, disruptions of global supply chains, energy market volatility, and increasing macroeconomic uncertainty. Particular attention is paid to identifying and systematising the key barriers that hinder the international expansion of Ukrainian SMEs, including limited access to finance, regulatory and institutional constraints, logistical challenges, insufficient innovation capacity, human capital losses, and gaps in digital readiness, which significantly affect firms' ability to compete in international markets. The research substantiates the growing importance of digital transformation, e-commerce, cross-border digital platforms, and integration into European and global value chains as critical drivers of SME internationalisation. The role of state policy instruments, international financial assistance, donor programmes, and EU integration mechanisms in supporting export-oriented SME development is critically assessed, with emphasis on institutional adaptability and resilience-building tools. Methodologically, the study combines quantitative analysis of official Ukrainian and international statistical data with comparative case study analysis of selected SMEs and support programmes. Based on the research results, strategic directions for strengthening the competitiveness, adaptability, and export potential of Ukrainian SMEs are proposed, with consideration given to projected economic and technological trends for 2026, structural transformation processes, and post-crisis recovery challenges. The findings contribute to the academic discourse on SME internationalisation in emerging and crisis-affected economies and offer practical implications for policymakers and business stakeholders.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, internationalisation strategy, export development, digital transformation, economic turbulence, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Малі та середні підприємства (МСП) є основою економіки України, складаючи приблизно 99,98% усіх підприємств [1]. У 2020 році вони забезпечили близько 62–64% ВВП та 81% зайнятості [2]. Однак лише незначна частина з них займається зовнішньою торгівлею: лише близько 17,9% українських МСП експортують товари, що є найнижчою часткою в Східній Європі [3]. Така недостатня інтернаціоналізація є небезпечною в умовах триваючої глобальної нестабільності. Пандемія COVID-19, потрясіння в ланцюгах постачання та, з 2022 року, повномасштабна війна з Росією порушили внутрішній попит і зовнішні ринки. Інфляція та енергетична криза посилюють невизначеність. Водночас поворот України до ринку ЄС (через Угоду про асоціацію/DCFTA) та прискорена цифровізація відкривають нові можливості. У цьому контексті українським МСП потрібна чітко визначена стратегія інтернаціоналізації для диверсифікації ринків, підвищення стійкості та сприяння зростанню. У цій статті розглядається література (2020–2025) про інтернаціоналізацію МСП, аналізуються офіційні дані та кейси, а також пропонуються стратегічні заходи, які допоможуть українським МСП розширюватися за кордон попри економічні потрясіння.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Інтернаціоналізація МСП широко досліджувалася в літературі з менеджменту. Традиційні моделі (наприклад, модель Уппсали) наголошують на поступовому виході на ринок та досвідному навчанні, тоді як теорії мереж підкреслюють роль відносин та кластерів. Цифрова трансформація є потужним фактором, що сприяє експортній діяльності МСП. Наприклад, дослідження панельних даних індонезійських МСП (2019–2023 рр.) показало, що цифровізація (зокрема електронна комерція та автоматизація) значно підвищує інтенсивність експорту [5]. Аналогічно, глобальні дослідження підкреслюють, що сервісні та креативні МСП, які часто «народжуються глобальними», рано виходять на експортні ринки, особливо через онлайн-платформи. Вчені також відзначають зростаючу важливість соціальних/нарративних факторів та сталого розвитку в експортній стратегії, що свідчить про те, що сучасне сприяння експорту має інтегрувати цифрові, екологічні та інклюзивні цілі [4]. Найкращі практики сприяння експорту включають торгові ярмарки, кластери та мережі діаспори для зв'язку МСП із закордонними покупцями.

В Україні з'являються дослідження щодо зовнішньої діяльності МСП. Українське дослідження 2025 року показує, що політика підтримки (2016–2023) еволюціонувала через кілька етапів – від стратегічного планування до реагування на кризи та цифрової інтеграції. Попередні експортні стратегії (наприклад, Експортна стратегія 2017 року) та Стратегія розвитку МСП на 2017–2020 роки здебільшого не були поновлені вчасно [1]. Індекс політики щодо МСП ОЕСР відзначив прогрес до 2020 року, але закликав Україну підтримувати інституції МСП, оптимізувати дерегуляцію та, зокрема, підтримувати екологізацію та інтернаціоналізацію МСП. На практиці підтримка МСП в Україні розширила цифрові послуги (наприклад, системи електронних ліцензій) та портал Дія.Бізнес для підприємництва. Законодавчі основи (Закон № 4618-17 від 2012 року) закріплюють спрощені правила та доступ до фінансування для МСП [6]. У 2024 році Кабінет міністрів затвердив нову Стратегію розвитку МСП (2024–27), зосереджену на післявоєнному відновленні, цифровій трансформації та інтеграції в ринок ЄС. Її цілі включають відновлення бізнесу (за допомогою фінансування та дерегуляції), сприяння інноваціям/зеленим технологіям, розвиток людського капіталу і, що найважливіше, підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту [7].

Емпіричні дослідження українських МСП в умовах конфлікту свідчать про їхню стійкість та здатність до адаптації. Згідно з опитуваннями ПРООН, після вторгнення 2022 року багато МСП (спочатку лише ~57 %) відновили свою діяльність: до 2023 року близько 84–85 % були принаймні частково активними. МСП стикаються з гострими перешкодами (безпека, втрата робочої сили, перебої з енергопостачанням, дефіцит фінансування, логістичні перебої) [8]. Лише невелика частка з них отримує прибуток (17% продемонстрували річне зростання прибутку у 2024 році); більшість перебуває в «режимі підтримки». Однак відзначаються позитивні зміни: прискорене використання електронної комерції та автоматизації, диверсифікація продукції і навіть розширення штату в деяких компаніях. ЄС та міжнародні агентства переглянули свою допомогу: наприклад, програми EU4Business та національні програми тепер акцентують увагу на переїзді МСП, навчанні, цифровізації та консультуванні з питань експорту [9]. Коротко кажучи, література малює картину українських МСП як дуже вразливих,

але здатних до адаптації, а також політичний ландшафт, що визнає необхідність узгодженого просування на міжнародні ринки.

Останні українські дослідження ще більше загострюють цю картину. У недавніх українських дослідженнях Клієцова та ін. ілюструють, як умови війни зробили цифрову трансформацію критично важливою стратегією виживання для МСП, відзначаючи, що впровадження електронної комерції, хмарних обчислень та інших цифрових інструментів допомогло компаніям зберегти свою діяльність і вийти на нові ринки [10]. Решетняк та ін. повідомляють, що малі та середні підприємства України відстають від своїх колег з ЄС у впровадженні ІКТ, закликаючи до інтенсифікації розвитку цифрових навичок та стратегічного планування для подолання цього розриву [11]. Аналогічно, Ущека та Філіппов досліджують, як післявоєнна інституційна підтримка змістилася в бік цифрової інфраструктури для сталого розвитку малих підприємств [12]. Ці аналізи, виконані українськими авторами, доповнюють висновки Федулової І. та Стадника В., а також Юрченка О.К., підкріплюючи думку, що цільові цифрові політики та адаптивні інструменти є ключовими для інтернаціоналізації МСП в сучасних умовах.

Федулова І. та Стадник В. виявили, що участь українських МСП у зовнішній торгівлі значно відрізняється залежно від розміру підприємства, а державна підтримка (включно з новими цифровими інструментами) еволюціонувала через послідовні етапи (стратегічне планування, інституційне формування, цифрова адаптація, реагування на кризу та масштабування) в умовах зовнішніх викликів [13]. Вони визначають основні перешкоди для участі МСП в експорті та обґрунтовують необхідність диференційованих, цифрових інструментів підтримки, адаптованих до розміру та готовності підприємств. Важливо, що Федулова І. та Стадник В. підкреслюють, що практична цінність їхнього дослідження полягає в «закладенні основ для модернізації політики інтернаціоналізації» українських МСП в умовах сучасних викликів [13]. У пов'язаному дослідженні Юрченко О.К. зосереджується на цифровізації, дійшовши висновку, що «цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та ефективності малих і середніх підприємств». Його модель розбиває визначальні фактори цифровізації МСП (технологічні, організаційні, людські та зовнішні фактори) і підкреслює

важливість узгодженої цифрової стратегії, розвитку навичок та впровадження технологій як рушійних сил ефективності [14].

Емпіричні звіти та аналітичні огляди політики підкріплюють тему стійкості в умовах турбулентності. Оцінка ПРООН (2024) підтверджує, що українські МСП, незважаючи на важкі випробування, продемонстрували «виняткову стійкість»: після того, як на початку війни близько 64 % підприємств тимчасово призупинили свою діяльність, до кінця 2023 року майже всі вони відновили роботу (лише ~9,6 % залишалися під загрозою закриття)[6]. У тому ж звіті зазначається про поширену невикористану потужність та обережний, але поліпшуваний прогноз, що свідчить про те, що багато МСП можуть відновитися після повернення стабільності. Ці висновки узгоджуються з оглядами уряду та донорів, які наголошують на цифровізації та диверсифікації ринку (включно з інтеграцією до ЄС) як критично важливих шляхах відновлення МСП та зростання експорту.

Примітно, що Федулова І. та Стадник В. прямо пов'язують свій аналіз з оновленням політики: вони описують свою роботу як «закладення основ для модернізації політики інтернаціоналізації» українських МСП. У поєднанні з даними ПРООН про відновлення в умовах війни, такі дослідження формують науково обґрунтовану програму, яка наголошує на адаптивних механізмах підтримки (цифрові послуги, фінансування експорту, мережі) та підвищенні стійкості для подолання поточних економічних турбулентностей [15]. Коротко кажучи, сучасна українська наука закликає до комплексного підходу: поєднання цифрових інновацій та сталого розвитку з просуванням експорту на рівні підприємств, відповідно до цілей інтеграції України до ЄС. Підсумовуючи, останні наукові та аналітичні роботи (2024–2026) щодо інтернаціоналізації МСП в Україні сходяться на кількох ключових темах: трансформаційна роль цифрових інструментів, необхідність адаптивної політики підтримки та важливість стійкості підприємств в умовах кризи. Це свідчить про те, що стратегія інтернаціоналізації МСП України має бути послідовною та перспективною – поєднуючи цифрові та зелені інновації з прагматичним сприянням експорту – щоб підготувати підприємства до непередбачуваних глобальних ринків.

**Формулювання цілей статті.** Мета цієї статті – сформулювати стратегію інтернаціоналізації українських МСП, яка буде стійкою

до глобальних потрясінь. Воно спрямовано на досягнення таких задач:

- оцінка останніх тенденцій в економічних показниках МСП (зайнятість, виробництво, експорт) з використанням офіційних та міжнародних даних. Визначення частки МСП у зовнішній торгівлі та основних перешкод.

- вивчення репрезентативних прикладів українських МСП або програм, які вийшли на зовнішні ринки (наприклад, через електронну комерцію, переїзд, кластери).

- узагальнення висновків для запропонованих заходів (на рівні політики, інституцій, бізнесу) для підвищення експортного зростання та стійкості МСП.

У цьому дослідженні використовується підхід, що поєднує різні методи. З кількісної точки зору ми проаналізували дані макро- та мікрорівня з офіційних джерел. Для виявлення тенденцій в експорті та електронній комерції було проведено порівняльний статистичний аналіз за розміром підприємств (мікро/малі/середні) та за секторами. Міжнародні бази даних доповнюють ці дані для контексту. З якісної точки зору, ми проаналізували програмні документи (наприклад, стратегію МСП на 2024–27 роки) та звіти про програми для каталогізації заходів підтримки. Ми також використовуємо ілюстративні дані про конкретні випадки: наприклад, задокументовані успіхи ініціатив з цифровізації (інтеграція Etsy для ремісників), проекти кластерів, що фінансуються ЄС, та програми переселення. Інтерв'ю з ключовими інформаторами та опитування, про які повідомляють дослідження ЄБРР та ПРООН, надають додаткову інформацію для нашого аналізу викликів, що стоять перед МСП.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи розвиток малих і середніх підприємств України в умовах глобальної економічної турбулентності, було виявлено такі основні висновки:

Українські МСП представляють практично всі підприємства (99,98%). У 2020 році на них припадало 81% зайнятості та 62,6% ВВП, що підкреслює їх економічну вагу [1]. Більшість з них – мікропідприємства (до 10 працівників). Незважаючи на свій розмір, МСП забезпечують лише близько чверті експорту України. Орієнтація на експорт є низькою: за оцінками, 17,9% МСП повідомили про будь-який експорт [3], переважно товарів з низькою маржею (агропродукти, легка промисловість). Натомість у українській торгівлі домінують більші підприємства. Частка українського експорту до ЄС значно зростає. До 2021 року ринки

ЄС приймали близько 36% експорту (з 28% у 2015 році) [1], а у 2022 році близько 39% експорту було спрямовано до ЄС (завдяки зниженню тарифів у рамках Угоди про поглиблене та всеосяжне зону вільної торгівлі) [1]. Кількість підприємств, що експортують до ЄС, зросла на 27% між 2016 і 2022 роками [1].

Майже половина підприємств визнали доступ до фінансування основною перешкодою. Опитування ПРООН виділяють складність регуляторного середовища (митні, податкові питання), низький потенціал/ноу-хау та невизначеність ринку як основні перешкоди [3]. Логістика ускладнена через війну (блокування портів, контрольні-пропускні пункти) та пошкодження інфраструктури. Українські МСП також інвестують значно менше в НДДКР – приблизно третину від рівня ЄС – що обмежує конкурентоспроможність продукції за кордоном.

Зіткнувшись із кризою, багато малих і середніх підприємств перейшли в онлайн. Електронна комерція пережила бум: у 2024 році українці витратили 239 млрд грн через інтернет-магазини – на 25% більше, ніж у 2023 році – що склало 10% від усіх роздрібних продажів [2]. Кількість онлайн-покупців досягла 11 мільйонів (~25% населення). Молоді підприємці у креативних галузях особливо активно використовують глобальні платформи: наприклад, Etsy інтегрувала українські платежі наприкінці 2023 року, що дозволило місцевим майстрам охопити понад 90 мільйонів покупців [10]. У першому кварталі 2024 року через додаток Дія зареєструвалося близько 57 665 нових приватних підприємців (ФОП). Водночас ~28% компаній використовують хмарні сервіси, а 32% застосовують аналітику даних/штучний інтелект, що свідчить про зростання цифрового потенціалу [2].

Державна програма пільгових кредитів під 5–7–9% (та її розширення в умовах війни) до середини 2025 року надала підприємцям 52,8 млрд грн (17,6 тис. угод), у тому числі 13 млрд грн на інвестиційні проекти та 12 млрд грн на підприємства в регіонах, що постраждали від бойових дій. Близько 22 000 підприємців отримали гранти через платформу eRobota USAID (загалом 10,3 млрд грн). Уряд також фінансував переїзд: понад 800 підприємств переїхали з небезпечних регіонів на захід/в центр (логістична та грантова підтримка). Набирають обертів освітні програми: до 2027 року понад 1,7 млн власників/керівників підприємств мають пройти навчання з підприємництва, цифрових

навичок та управління експортом за допомогою курсів Дія.Бізнес та партнерських ініціатив [9].

Основне міжнародне фінансування спрямовується на МСП. В середині 2025 року ЄС оголосив про виділення 600 млн євро на енергетику, транспорт та стійкість бізнесу України – 230 млн євро призначено для кредитування МСП через кредити, забезпечені ЄІБ/ЄІБ. З 2022 року ЄБРР інвестував >3 млрд євро в Україну (значна частина – для кредитування МСП). ПРООН запустила програму на 140 млн доларів (2024–27 рр.) для підтримки 100 000 мікро- та малих підприємств, особливо в районах, що постраждали від війни, шляхом надання грантів, мікрокредитів та доступу до ринку [9]. Ці зусилля частково компенсували втрати, надавши ресурси для міжнародного маркетингу та модернізації.

Результати дослідження ілюструють очевидний парадокс: українські МСП мають вирішальне значення для економіки, але при цьому недостатньо інтернаціоналізовані. Глобальні дослідження показують, що компанії стають більш стійкими завдяки диверсифікації ринків та впровадженню цифрової торгівлі. Дійсно, багато українських компаній перейшли на електронну комерцію та аутсорсинг, що дозволяє їм продавати свою продукцію за кордон, незважаючи на фізичні перешкоди. Підвищення цифрових навичок (хмарні технології, штучний інтелект) серед МСП свідчить про прихований потенціал для залучення іноземних клієнтів. Важливо, що інтеграція з торговельними рамками ЄС вже принесла користь українському експорту: Угода про поглиблене та всеосяжне зону вільної торгівлі (DCFTA) і тепер Тимчасова угода про сільськогосподарські товари розширили доступ до ринку. Українські компанії повинні використовувати ці угоди та впроваджувати стандарти ЄС для збільшення експорту.

Однак значні перешкоди залишаються. Фінансові прогалини та кредитний ризик (що відображається в процентних спредах) стримують зростання. Бюрократичні перешкоди (затримки на митниці, складність оподаткування) та недостатня підтримка експорту залишаються. Пошкодження інфраструктури підвищує логістичні витрати. Політика визнає ці прогалини: стратегія України щодо малих і середніх підприємств (МСП) чітко націлена на підвищення конкурентоспроможності та зростання експорту. Поточні реформи спрямовані на цифровізацію адміністрації (наприклад, електронні дозволи, послуги Дія.Бізнес

та поліпшення бізнес-клімату. Дослідження сусідніх країн підтверджують наші висновки: наприклад, дослідження показують, що цілеспрямована цифровізація (електронна комерція, платіжні рішення) послідовно підвищує експортні показники МСП. Крім того, уряд та ЄС сприяють розвитку кластерів, об'єднуючи МСП у ланцюги створення вартості, та активно залучають діаспору. Під час сесії з прогнозування, підтриманої ОЕСР, зацікавлені сторони зазначили, що українські МСП можуть охопити споживачів діаспори та глобальні мережі, якщо їм буде надано навчання з маркетингу та сприяння торгівлі. Дійсно, перспектива «інтеграції в ЄС» мотивує багатьох: опитування показують, що МСП визнають ринки ЄС (та програми, такі як COSME/ Horizon Europe) ключовими факторами зростання.

Загалом, дані свідчать про необхідність багатовекторної стратегії інтернаціоналізації МСП:

- розвиток цифрових технологій та електронної комерції: використовувати поточний імпульс – розширювати навчання на онлайн-платформах продажів, підтримувати впровадження ІКТ та продовжувати інтеграцію українських компаній у глобальні ринки (наприклад, використовуючи нещодавню інтеграцію Etsy). Стимулювати розвиток B2B-електронних ринків та автоматизованих систем експорту для подолання географічних обмежень.

- диверсифікація ринку: допомога компаніям у пошуку нових стабільних ринків поза межами традиційних партнерів. ЄБРР вважає, що підприємства зосереджуються на «західних ринках» з метою стабільності. Політика повинна сприяти торговим місіям, партнерству з промисловими групами ЄС та участі в міжнародних виставках (особисто або віртуально) для розвитку цих зв'язків.

- узгодження стандартів та якості: надавати допомогу МСП у переході на стандарти ЄС/ISO (безпека продукції, маркування сталого розвитку) для подолання технічних бар'єрів ЄС. Це може передбачати програми сертифікації та гранти на модернізацію. Відповідність вимогам ЄС відкриє ширші можливості в рамках DCFTA.

- фінансові інструменти для експорту: розширити експортно-орієнтовані кредити та гарантії. Успішна схема кредитування 5–7–9 (17 600 кредитів) свідчить про попит. Адаптація цих програм для експортних підприємств (наприклад, покриття страхування вантажів, іноземної дебіторської заборгова-

ності) може додатково стимулювати МСП до продажу за кордон.

– кластерне та секторальне просування: посилити промислові кластери, які з'єднують МСП із закордонними ланцюгами постачання. Наприклад, агропродовольчі кластери можуть допомогти дрібним виробникам експортувати продукцію завдяки спільним потужностям та брендингу. Проекти ЄС та USAID у деревообробній, ІТ та креативній галузях надають відповідні моделі.

– використання діаспори та іноземних інвестицій: активізація мереж української діаспори для просування місцевих продуктів за кордоном. Надання підтримки у вигляді баз даних/пошуку партнерів, щоб емігрантські спільноти могли продавати або інвестувати в продукти українських МСП. Аналогічно, залучення стратегічних прямих іноземних інвестицій (як у випадках Київської області) для сприяння експорту МСП через спільні підприємства.

**Висновки.** У нестабільній глобальній економіці 2020-х років інтернаціоналізація більше не є опцією для малих і середніх підприємств України – вона є необхідною для виживання та зростання. Цей аналіз показує, що, хоча малі та середні підприємства України продемонстрували надзвичайну стійкість в умовах війни, їхній повний потенціал залишається невикористаним. Стійке зростання експорту дозволило б диверсифікувати джерела доходів України та підтримати післявоєнне відновлення. Нова Стратегія уряду щодо МСП (2024–27) та програми ЄС та інших міжнародних організацій вже створили передумови для цього. Щоб скористатися цими засадами, ми рекомендуємо такі стратегічні дії:

– прискорити розвиток цифрових експортних каналів: інвестувати в навчання електронній комерції, субсидії для впровадження ERP/електронних платежів та партнерства з глобальними онлайн-ринками;

– розширити фінансування експорту: вдосконалити існуючі схеми кредитування та гарантування (5–7–9 %, механізми, підтримані ЄІВ/ЄІВ) шляхом додавання специфічних для експорту функцій (наприклад, страхування кредитів, більш тривалі терміни). Заохочувати

місцеві банки до створення відділів з питань експорту МСП;

– оптимізація торговельних процедур: спрощення митних та ПДВ-процедур для експортерів з числа МСП. Цифровізація ліцензування експорту та тарифних пільг. Це відповідає найкращим практикам ЄС (боротьба з простроченими платежами, цифрові митні процедури), які визначені як необхідні реформи;

– розвивати кластери та стандарти: підтримувати кластери МСП у ключових секторах (харчова промисловість, ІТ, легка промисловість) для досягнення масштабу та брендингу. Надавати гранти для сертифікації за стандартами ЄС. Використовувати індустриальні парки та технопарки (наприклад, понад 100 парків у Київській області) як центри для МСП, орієнтованих на експорт;

– залучення діаспори та мереж: розробка програм, що пов'язують МСП з діаспорою (наприклад, торгові ярмарки в українських посольствах, онлайн-ринки діаспори). Заохочення мігрантів, які повертаються, до інвестування/наставництва МСП. Іноземних інвесторів також можна залучити до МСП. Стратегія повинна чітко включати діаспору та ПІІ в планування експорту;

– використання програм ЄС та міжнародних програм: Систематично поєднувати МСП з ініціативами ЄС (гранти EU4Business/COSME, партнерства Horizon) та двосторонньою допомогою (проекти USAID, ПРООН), орієнтованими на підготовку до експорту. Забезпечити «єдині вікна» (наприклад, вдосконалений Дія.Бізнес) для МСП, щоб вони могли подавати заявки на участь у цих програмах.

Поєднуючи ці заходи, Україна може допомогти своїм МСП вийти за межі внутрішнього ринку та підключитися до глобальних ланцюгів створення вартості. Це не тільки пом'якшить шоки внутрішнього попиту, але й прискорить післявоєнну відбудову за рахунок надходжень у твердій валюті. Як зазначають чиновники ЄС, українські МСП стануть наріжним каменем економічного відродження країни. Стратегічний, заснований на даних поштовх до інтернаціоналізації забезпечить їм виконання цієї ролі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. *Ukraine 2023 Report : Commission Staff Working Document*. Brussels, 2023. SWD(2023) 699 final. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf) (дата звернення: 23.01.2026).

2. Tsymbala A. *Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future*. Vox Ukraine, 29 October 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (дата звернення: 23.01.2026).
3. *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine*. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024. 84 с.
4. Федулова І.М., Стадник В.В. Інтернаціоналізація малого бізнесу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2025. № 141. С. 59–81.
5. Hardaningtyas R., Sudarmiadin S. Digital Transformation and Export Performance: A Panel Data Analysis of International Market Penetration of Indonesian MSMEs. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2024. Т. 2. С. 227–235.
6. Закон України Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2013, № 3, ст. 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 23.01.2026).
7. *Ukrainian government approves SME development strategy until 2027*. UkraineInvest, 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukrainian-government-approves-sme-development-strategy-until-2027/#:~:text=improving%20competitiveness%20and%20increasing%20exports> (дата звернення: 23.01.2026).
8. *Ukrainian SMEs in “conservation mode”, new EBRD research shows*. EBRD Press Office, 22 July 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html#> (дата звернення: 23.01.2026).
9. *Together we are resilient: European Union supports Ukraine's small and medium-sized enterprises during the full-scale Russian war*. Press and Information Team of the Delegation to Ukraine, 17 November 2023. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-are-resilient-european-union-supports-ukraine%E2%80%99s-small-and-medium-sized-enterprises\\_en#:~:text=Since%20the%20beginning%20of%20Russia%27s,of%20marketing%20and%20partnership%20opportunities](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-are-resilient-european-union-supports-ukraine%E2%80%99s-small-and-medium-sized-enterprises_en#:~:text=Since%20the%20beginning%20of%20Russia%27s,of%20marketing%20and%20partnership%20opportunities) (дата звернення: 23.01.2026).
10. Klietsova N., Roman H., Mostova A., Sclyar I., Krasovska A. Digital transformation of Ukrainian SMEs during wartime: resilience, adaptation, and management strategies. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices* : materials of the monthly international scientific and practical conference (June 30 – July 1, 2025) / за ред. О. Prokopenko. Tallinn : Teadmus OÜ, 2025. P. 26–30.
11. Reshetnyak O., Bielikova N., Yurchenko O., Kalashnikova K. Features of the processes of digitalization of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Business Inform.* 2024. №6. P. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
12. Ushcheka Y., Filippov V. Transformation of institutional and digital tools for sustainable small business management during economic recovery in Ukraine. *European Science*. 2025. № 5 (sge41-05). P. 1–107. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-41-05>
13. Федулова І., Стадник В. Інтернаціоналізація малого бізнесу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 459. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)04](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)04)
14. Юрченко О. К. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>
15. *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні : звіт*. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
16. *Ukraine's export engine: Kyiv region drives growth in global markets*. The Ukrainian Review, 08 June 2025. URL: <https://theukrainianreview.info/ukraines-export-engine-kyiv-region-drives-growth-in-global-markets/#:~:text=Recent%20initiatives%20reflect%20this%20emphasis,young%20creators%20have%20a%20safer> (дата звернення: 23.01.2026).

## REFERENCES:

1. *European Commission (2023) Ukraine 2023 Report*. Commission Staff Working Document, SWD(2023) 699 final. Brussels. Available at: [https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf) (accessed January 23, 2026).
2. Tsymbala A. (2025) *Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future*. Vox Ukraine. Available at: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (accessed January 23, 2026).
3. *United Nations Development Programme in Ukraine (2024) Otsinka vplyvu viyny na mikro-, mali ta seredni pidpryemstva v Ukrayini* [Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine]. Kyiv: UNDP in Ukraine. 84 p.

4. Fedulova I., Stadnyk V. (2025) Internacionalizaciya malogo biznesu [Internationalization of Small Business]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, no. 141, pp. 59–81. DOI: 10.31617/3.2025(141)04.
5. Hardaningtyas R., Sudarmiati S. (2024) Digital Transformation and Export Performance: A Panel Data Analysis of International Market Penetration of Indonesian MSMEs. *Jurnal Bintang Manajemen*, vol. 2, pp. 227–235. DOI: 10.55606/jubima.v2i4.3492.
6. Zakon Ukrayiny (2013) Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednioho pidpryyemnytstva v Ukrayini [On the Development and State Support of Small and Medium Enterprises in Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, no. 3, art. 23. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (accessed January 23, 2026).
7. *UkraineInvest* (2025) *Ukrayinskyi uriad zatverdyyv stratehiyu rozvytku MSP do 2027 roku* [Ukrainian government approves SME development strategy until 2027]. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukrainian-government-approves-sme-development-strategy-until-2027/#:~:text=,improving%20competitiveness%20and%20increasing%20exports> (accessed January 23, 2026).
8. *EBRD Press Office* (2025) *Ukrayinskyi MSP u "rezhymi zberezheniya", novyi doslidzhennya EBRD pokazuye* [Ukrainian SMEs in "conservation mode", new EBRD research shows]. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html#> (accessed January 23, 2026).
9. *Press and Information Team of the Delegation to Ukraine* (2023) *Razom my stiyky: Yevropeiskii Soyuz pidtrymuje maloho ta serednioho pidpryyemnytstva Ukrainy pid chas povnomasshtabnoi viyny Rosii* [Together we are resilient: European Union supports Ukraine's small and medium-sized enterprises during the full-scale Russian war]. Available at: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-are-resilient-european-union-supports-ukraine%E2%80%99s-small-and-medium-sized-enterprises\\_en#:~:text=Since%20the%20beginning%20of%20Russia%27s,of%20marketing%20and%20partnership%20opportunities](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-are-resilient-european-union-supports-ukraine%E2%80%99s-small-and-medium-sized-enterprises_en#:~:text=Since%20the%20beginning%20of%20Russia%27s,of%20marketing%20and%20partnership%20opportunities) (accessed January 23, 2026).
10. Klietsova N., Roman H., Mostova A., Sclyar I., Krasovska A. (2025) Digital Transformation of Ukrainian SMEs during Wartime: Resilience, Adaptation, and Management Strategies. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference* (June 30 – July 1, 2025), ed. by O. Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ, pp. 26–30.
11. Reshetnyak O., Bielikova N., Yurchenko O., Kalashnikova K. (2024) Features of the Processes of Digitalization of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine. *Business Inform*, no. 6, pp. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
12. Ushcheka Y., Filippov V. (2025) Transformation of Institutional and Digital Tools for Sustainable Small Business Management during Economic Recovery in Ukraine. *European Science*, no. 5 (sge41-05), pp. 1–107. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-41-05>
13. Fedulova I., Stadnyk V. (2025) Internatsionalizatsiia malogo biznesu [Internationalization of Small Business]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, no. 141, pp. 59–81. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)04](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)04)
14. Yurchenko O. K. (2025) Determinanty tsyvrovoi transformatsii malykh ta serednikh pidpryyemstv [Determinants of Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises]. *Economy and Society*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>
15. *United Nations Development Programme in Ukraine* (2024) *Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukraini* [Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine]. Kyiv: UNDP in Ukraine. 86 p.
16. *The Ukrainian Review* (2025) *Eksportnyi dvygun Ukrainy: Kyivska oblast spryyaye rozvytku na svitovykh rynkakh* [Ukraine's export engine: Kyiv region drives growth in global markets]. Available at: <https://theukrainianreview.info/ukraines-export-engine-kyiv-region-drives-growth-in-global-markets/#:~:text=Recent%20initiatives%20reflect%20this%20emphasis,young%20creators%20have%20a%20safer> (accessed January 23, 2026).

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025