

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.119>

УДК 334.012.23:334.784

І. А. Островський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7444-2560>

Г. В. Стадник,

к. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7828-3045>

С. В. Льовушкина,

магістр кафедри економічної теорії та міжнародної економіки, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7188-3086>

**ПЕРЕВАГИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МАЛИХ І ВЕЛИКИХ
ПІДПРИЄМСТВ: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ**

I. Ostrovskyi,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economic Theory and International Economics,*

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

G. Stadnyk

*PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory
and International Economics,*

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

S. Lovushkyna,

Master of the Department of Economic Theory and International Economics,

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ADVANTAGES AND CONTRADICTIONS OF INTERACTION BETWEEN SMALL AND LARGE ENTERPRISES: FOREIGN ECONOMIC ASPECT

У статті досліджено теоретичні проблеми взаємодії суб'єктів малого і великого підприємництва. Відзначено, що, незважаючи на специфіку державного фінансування під час воєнного стану, доцільно вже сьогодні враховувати світові тенденції щодо взаємодії та інтеграції підприємств. Висвітлено основні сучасні форми взаємодії: субконтрактинг, кластеризацію, аутсорсинг, франчайзинг, венчурне фінансування та ін. Проаналізовано сильні та слабкі сторони зазначених форм. Підкреслено, що зміцнення взаємодії малих і великих підприємств повинно мати позитивний ефект для економіки в цілому, а державне стимулювання цього процесу є одним з головних механізмів. Згруповано характеристики, що відображають необхідність та напрямки державного стимулювання взаємодії малих і великих підприємств залежно від форм. Обґрунтовано актуальність виділення соціально значущої взаємодії малих і великих суб'єктів підприємництва, коли вона здійснюється для досягнення соціальних цілей.

The article examines theoretical issues of interaction between small and large businesses. It notes that, despite the specific nature of state financing during martial law, it is advisable to take into account global trends in business interaction and integration today. Joint competitive interaction between large and small enterprises reduces mutual risks and creates the necessary conditions for their further accelerated development. There are objective prerequisites for strengthening and further developing the integration of large and small enterprises, which confirms the high relevance of issues related to improving the integration mechanism. The main modern forms of interaction are highlighted: subcontracting, clustering, outsourcing, franchising, venture financing, etc. The strengths and weaknesses of these forms are analysed. It is emphasised that strengthening the interaction between small and large enterprises should have a positive effect on the economy as a whole, and state stimulation of this process is one of the main mechanisms. Characteristics reflecting the need for and directions of state stimulation of interaction between small and large enterprises depending on the forms are grouped. Each of these forms has its own characteristics, advantages and contradictions. The further development of strategic integration between small and large enterprises in the field of industrial production should be based on systematic approaches, take into account the specifics of joint business processes, and contribute to increasing the competitive potential of the integrated entrepreneurial structure. The goal is to expand the opportunities for long-term competitive cooperation. In our opinion, it is important to highlight a special form of interaction between small and large enterprises when it is carried out to achieve social goals. At present, such cooperation is not highlighted as a separate form of interaction, although it has significant economic and social potential in modern conditions. This form of interaction can be called 'social' or 'socially significant interaction.'

Ключові слова: повоєнне відновлення, інтеграція підприємств, форми інтеграції малого та великого бізнесу, державне регулювання, соціальна взаємодія.

Keywords: post-war recovery integration of enterprises, forms of integration of small and large businesses, state regulation, social interaction.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нелінійний розвиток світової економіки висунув як повноправних учасників світових ринків великий та малий бізнес за рахунок інтеграції їх діяльності, що, своєю чергою, дало скоротити ризики експортної діяльності та користуватися результатами науково-технічного прогресу. У результаті малий і великий бізнес спільно стають провідниками інновацій у світовій торгівлі, розвиваючи експортні напрямки. Також малі і середні суб'єкти підприємництва прагнуть до інтернаціоналізації своєї діяльності, активно співпрацюючи з великими світовими корпораціями, запозичуючи в них досвід і знання роботи на світових ринках.

Вищевикладене обумовлює своєчасність, *актуальність* і необхідність поглибленого дослідження переваг і ризиків взаємодії суб'єкт малого, середнього та великого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам взаємодії суб'єктів господарювання під час воєнного стану присвятили свої праці Т. Мельник, І. Хмарська, К. Кучерява, І. Клімова, М. Штань [1-3] та інші дослідники. Теоретико-методичні аспекти взаємодії та інтеграції підприємств висвітлили В. Загорський, А. Ліпенцев, Н. Юристовська, Г. Кіндрацька, Ю. Кулиняк, А. Козак, Л. Гевлич, Г. Поліщук Г., Л. Прокопець Л., В. Губчак [4-8] та багато інших фахівців.

Незважаючи на безліч наукових праць, що охоплюють різні аспекти експортоорієнтованої поведінки малих і великих підприємств, є потреба в узагальненні існуючих підходів для формування єдиного бачення шляхів

вирішення цієї проблеми саме на рівні підприємства — суб'єкта ЗЕД. Як завжди, здійсненню практичного застосування має передувати теоретичне обґрунтування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей та суперечностей взаємодії великих і малих підприємств для підвищення їх сукупного експортного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як механізм стратегічного розвитку експортного потенціалу національної економіки, підвищення його конкурентоспроможності та активного залучення до процесу модернізації пропонується розглядати посилення інтеграційної взаємодії малого та великого бізнесу. Інтеграція великих та малих підприємств посилює взаємні конкурентні переваги завдяки високій гнучкості та адаптивності малих підприємств, їх високому інноваційному потенціалу, а також завдяки фінансовій стійкості великих підприємств та їх здатності залучати фінансові ресурси для інвестування в інноваційні проекти. Спільна конкурентна взаємодія великих та малих підприємств знижує взаємні ризики та створює необхідні умови для їх подальшого прискореного розвитку

Результати свідчать про наявність взаємозв'язку між кількістю великих і малих підприємств, розміром їхнього обороту, інноваційною та інвестиційною активністю, що в цілому свідчить про нерозривність їхнього функціонування та розвитку. Таким чином, є об'єктивні передумови для посилення та подальшого розвитку інтеграційної взаємодії великих та малих підприємств, що підтверджує високу актуальність питань удосконалення інтеграційного механізму.

Комплексний аналіз теоретико-методологічних положень та практичних аспектів дозволяє визначити основні сучасні форми інтеграції малого та великого бізнесу в досліджуваному секторі економіки (рис. 1).

Кожна із зазначених форм має особливості, сильні та слабкі сторони.

Субконтрактинг – спосіб організації виробництва, в якому використовується поділ праці між замовником (контрактором) та постачальниками (субконтракторами – суб'єкти малого і середнього бізнесу).

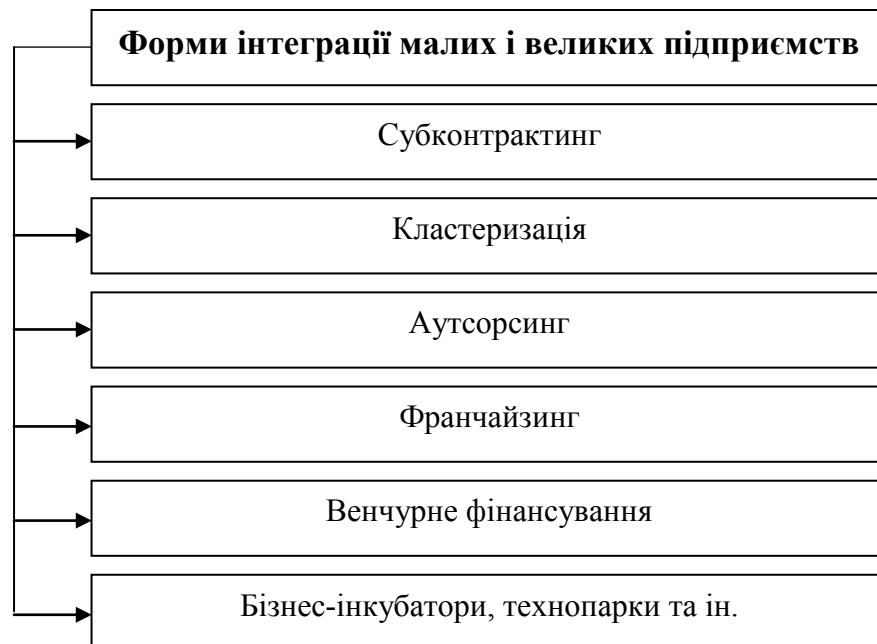


Рис. 1. Основні форми інтеграції малого і великого бізнесу

Виявимо ключові характеристики сильних та слабких сторін субконтрактингу як форми інтеграції.

Сильні сторони:

- сприяння оптимізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності лише на рівні підприємств і регіону загалом;
- максимізація виробничих потужностей великого підприємства у певних точках виробничого циклу та концентрація ресурсів на впровадженні нових технологій;
- зростання ресурсозабезпеченості, рівня спеціалізації та технологічного розвитку малого підприємства;
- зниження непродуктивних витрат великого підприємства: створення збутових систем та зміст перевантажених виробництв у ході реалізації стратегії «Проникнення ринку з малими партіями товару за незначного обсягу виробництва»;

- можливість більш гнучкого реагування на зміни зовнішньої середовища (адаптивність) та до зміни попиту;
- територіальна дифузія для економічних систем субконтрактингу (тобто територіальне поширення економічної ефективності).

Слабкі сторони:

- залежність малого підприємства від потреб (розміщення замовлень) великого підприємства, його фінансового стану та платоспроможності;
- значні комерційні ризики, пов'язані з нестабільністю постачань малим підприємством сировини для великого підприємства, а також несвоєчасним виконанням зобов'язань малим підприємством;
- чутливість малого підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі великого підприємства;
- значна частка витрат на кваліфікований відбір партнерів з кооперації.

Даний механізм є найбільш перспективним та дієвим інструментом підвищення ефективності промислового виробництва та забезпечення економічного зростання країни в цілому, проте це супроводжується низкою проблем, що обмежують участь малих підприємств у субконтракції. До таких проблем належать:

- залежність малого підприємства від управлінських рішень великого підприємства-контрактора через брак основного та оборотного капіталу малого підприємства;
- недостатність ресурсного потенціалу малого підприємства, необхідного для поновлення основних виробничих фондів;
- дефіцит висококваліфікованих фахівців на малих підприємствах, що неминуче відбивається на якості виконання замовлень великого підприємства, а також на менеджменті та маркетингу;
- обмеженість інформаційних ресурсів малого підприємства;

- у більшості випадків відсутність можливості (програмно-апаратного забезпечення) для проведення складних проектних робіт на малому підприємстві;

- нестача фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів для підготування до сертифікації систем менеджменту якості малого підприємства відповідно до ISO 9000.

Кластеризація як форма інтеграції великих і малих підприємств розглядається у декількох укрупнених напрямках:

- усередині споріднених секторів;
- як певні сектори з утворення ядра кластеру;
- окремі сектори галузі з високим ступенем інтеграції.

Розглянемо основні переваги та недоліки кластерної моделі інтеграції малих та великих промислових підприємств.

Сильні сторони територіально-виробничого кластеру:

- можливість виходу малого підприємства на міжнародні ринки, синтез синергетичних ефектів;

- доступ до джерел фінансування поточної виробничої та інноваційної діяльності;

- зниження трансакційних і логістичних витрат;

- можливість скорочення витрат на реалізацію стратегії диверсифікації виробництва великого підприємства;

- можливість зниження собівартості за рахунок впровадження у виробничий процес вискоефективних виробничих та інформаційних технологій;

- стійкість, опірність негативним явищам економіки (кризи, спад та рецесія тощо);

- стабільність комерційних зв'язків з постачальниками та іншими партнерами.

Слабкі сторони кластеризації:

- залежність від ситуації в галузі (ресурсозабезпеченості, економічних умов і т. д.);
- комерційні ризики;
- можливе зниження конкурентоспроможності.

Аутсорсинг з теоретико-методологічних позицій є частиною управлінської стратегії компанії, яка застосовується при передачі робіт і послуг сторонньому виконавцю і заснована на двох тісно взаємопов'язаних елементах: поділі праці та управлінських функцій.

Розглянемо значні переваги та недоліки моделі інтеграції малих та великих промислових підприємств на основі аутсорсингу.

Сильні сторони моделі інтеграції:

- здатність гнучко реагувати на зміни у зовнішній (ринкові зміни) та внутрішньому середовищі (реорганізація, реструктуризація, злиття та поглинання) організації;
- зниження витрат великого підприємства;
- значне скорочення термінів виконання робіт. Можливість для великого підприємства сконцентруватися на вирішенні вузлових (ключових) завдань;
- розвиток малого підприємництва в промисловості та рівня його конкурентоспроможності;
- доступ підприємств до нових технологій та обладнання;
- збільшення продуктивності праці та скорочення накладних расходов, пов'язаних із вартістю робочих місць, навчанням персоналу та інформаційною підтримкою;
- зменшення потреби інвестицій в основні фонди.

Слабкі сторони зазначеної моделі інтеграції:

- суттєві витрати великого бізнесу на пошук та відбір надійних партнерів, а також на контроль (поточний та підсумковий) діяльності малих підприємств;

- підвищення фінансових та комерційних ризиків великого підприємства;
- ризик формалізації умов у рамках договірних відносин між малим та великим підприємствами (можуть носити прихований характер).
- недостатньо розкриті на теоретичному та практичному рівні нормативи розрахунку нормо-годин та відповідних їм розцінок на виготовлення аутсорсингової продукції, що загалом ускладнює реалізацію бізнес-процесів;
- ризик зниження якості сервісу;
- витік конфіденційної інформації;
- послаблення чи розрив комунікацій.

Таким чином, впровадження у практику великого промислового підприємства аутсорсингових відносин дозволяє знизити постійні витрати, підвищити конкурентоспроможність підприємства та ефективність його виробництва за рахунок передачі неосновних виробничих видів бізнесу малому промислому підприємству.

Однією з найважливіших перешкод розвитку аутсорсингових відносин між малими та великими промисловими підприємствами є відсутність єдиної ефективної системи менеджменту якості, що ускладнює спільний розвиток конкурентних переваг.

Франчайзинг є змішаною формою великого і малого підприємництва, за якої великі корпорації (франчайзери) укладають договір з малими фірмами, (франчайзі) на право, привілей діяти від імені франчайзера. Франчайзинг як форма інтеграції є процесом взаємодії в системі міжорганізаційних відносин у рамках відплатної передачі інтелектуальних прав, який будується на взаємовигідних умовах, відрізняється відносною стабільністю і заснований на співпраці та довірі між щодо автономними суб'єктами.

Розглянемо сильні та слабкі сторони франчайзингу як форми інтеграції великих та малих підприємств.

Сильні сторони франчайзингу:

- зниження витрат на впровадження нових технологій та видів продукції;
- зниження управлінських та маркетингових витрат;
- зниження витрат на реалізацію стратегій диверсифікації та розширення контрольованих ринкових сегментів;
- зниження кадрових витрат;
- венчурне фінансування, отримання додаткових доходів від реалізації договорів лізингу, оренди, кредитування тощо;
- можливість придбання малим підприємством основних фондів великого;
- гарантованість постійного постачання малому підприємству;

Доступність ресурсів малого підприємництва;

- можливість використання малим підприємством результатів реалізації маркетингових програм великого підприємства, його НДДКР тощо;

9) підвищення конкурентоспроможності малого і великого підприємництва в промисловості.

Слабкі сторони франчайзингу:

- необхідність додаткового стимулювання малого підприємництва з боку держави, враховуючи обмежені фінансові ресурси малого підприємства;
- зниження рівня прибутковості великого підприємства;
- необхідність безперервного контролю якості та аудиту в рамках інтегрованої системи менеджменту якості, а також оцінки достовірності поданих малим бізнесом звітів; при цьому рівень впливу та контролю стратегічного планування з боку малого підприємництва недостатньо високий;
- суттєві витрати в рамках підбору ключових менеджерів малого підприємства;
- сильна конкуренція між малими підприємствами та можлива конкуренція між малим та великим підприємствами;

- залежність малих підприємств від змін у внутрішній та зовнішній середовищі великого підприємства (іміджу, інституційного аспекту тощо);
- низький ступінь відповідності фінансовим можливостям малого підприємства обсягів виробництва.

Завдяки істотним перевагам франчайзингової форми взаємодії великих і малих суб'єктів господарювання вона знайшла широке практичне застосування у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Впровадження цієї форми інтеграційної взаємодії в промисловості перешкоджає суттєво ширший спектр взаємовідносин малого та великого бізнесу в рамках спільного виробництва, що виходить далеко за межі можливостей франчайзингу.

До форм інтеграційної взаємодії великого та малого підприємництва, крім розглянутих вище, належить *венчурне фінансування* (інвестування). Воно є механізмом зниження фінансових та інвестиційних ризиків великого підприємства, їх зосередження на рівні дочірньої венчурної компанії, яка, як правило, є суб'єктом малого підприємництва. Венчурне фінансування полягає у реалізації інвестицій у нові сфери діяльності, тому цей процес супроводжується високим ризиком у поєднанні з можливістю отримання значного доходу.

Необхідно відзначити, що венчурне фінансування як механізм розвитку малих промислових підприємств є одностороннім і не охоплює такі важливі елементи взаємодії, як інформаційне забезпечення, організацію руху матеріальних ресурсів, управління інноваціями, розвиток кадрового потенціалу, спільне управління якістю, формування та розвиток конкурентних переваг і т. д.

Зміцнення взаємодії малих і великих підприємств повинно мати позитивний ефект для економіки в цілому, а державне стимулювання цього процесу буде одним з механізмів підтримки малого підприємництва. На наш погляд, різні форми взаємодії малих і великих підприємств передбачають різні можливості і принципово різну необхідність державного

стимулювання. У зв'язку з цим згрупуємо характеристики, що відображають необхідність та напрямки державного стимулювання взаємодії малих і великих підприємств залежно від форм (табл.1).

Таблиця 1. Основні напрямки державного стимулювання за формами взаємодії малих і великих підприємств

Форми взаємодії малого і великого бізнесу	Необхідність та напрямки державного стимулювання
Субконтрактинг	Додаткове стимулювання шляхом нормативного регулювання системи організації закупівель великими підприємствами частини спожитих товарів і послуг у малих підприємств
Кластеризація	За безпосередньої державної участі, однією з цілей має бути активне залучення малих підприємств до роботи кластера. Актуальним є поширення позитивного закордонного і власного досвіду на більшість галузей та регіонів
Аутсорсинг	Не вимагає додаткового державного стимулювання
Франчайзинг	Не вимагає додаткового державного стимулювання
Венчурне фінансування	Стимулювання для подальшої підтримки великим бізнесом великим бізнесом
Бізнес-інкубатори,	За безпосередньої державної участі. Опосередковано сприятиме їх становленню та розвитку, що може призвести до зацікавленості з боку великого бізнесу у взаємодії з ними
Технопарки	У вітчизняній практиці зазвичай створюються за державної участі. Основна мета — стимулювати великий бізнес до їх створення в кооперації з науковими установами та малими інноваційними підприємствами

Таким чином, державне стимулювання процесів взаємодії малого підприємництва та великого підприємництва може істотно відрізнитися залежно від форм цієї взаємодії. Але доцільність такого стимулювання в цілому, на наш погляд, очевидна.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження показало, що подальший розвиток стратегічної інтеграційної взаємодії малого та великого підприємництва у сфері промислового виробництва має ґрунтуватися на системному та комплексному підходах, враховувати специфіку спільного протікання бізнес-процесів, сприяти підвищенню конкурентного потенціалу інтегрованої підприємницької структури. метою розширення можливостей

довгострокового конкурентного співробітництва. На наш погляд, актуально виділити особливу форму взаємодії малих і великих підприємств, коли вона здійснюється для досягнення соціальних цілей. На даний момент подібна співпраця як окрема форма взаємодії не виділяється, хоча має значний економічний і соціальний потенціал за сучасних умов. Таку форму взаємодії можна назвати «соціальною» або «соціально значущою взаємодією».

Література

1. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022, № 2(100). С. 3-11. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621> (дата звернення: 14.03.2025).
3. Штань М. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3005> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Загорський В. С., Ліпенцев А. В., Юристовська Н.Ю. Фінансово-управлінські аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2019, № 3 (30). С. 351-360. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/15905/> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І. Стан і тенденції розвитку великих, середніх та малих підприємств реального сектору економіки України: порівняльний аналіз динаміки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Проблеми економіки та управління : збірник наукових праць. 2015. № 815. С. 51-62. URL:

<https://ena.lpnu.ua/items/057bbaec-353e-403b-883d-5549af3145bb/full> (дата звернення: 15.11.2025).

6. Козак А., Гевлич Л. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2. № 13. С. 236-241. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11281> (дата звернення: 15.11.2025).

7. Поліщук Г. О. Державна підтримка розвитку малого підприємництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. Актуальні проблеми державного управління. 2017. № 1. С. 146-154. URL: <https://europub.co.uk/articles/derzavna-pidtrimka-rozvitku-malogo-pidprijemnictva-vitcizniansii-ta-zarubiznii-dosvid-A-322973> (дата звернення: 15.11.2025).

8. Прокопець Л. В., Губчак В. С. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2017, № 24. С. 71-76. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

References

1. Melnyk, T.Yu. (2022), "State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law", [Online], *Ekonomika, upravlinnia ta advinistruvannia*, vol. 2(100), pp. 3-11, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (Accessed 15 November 2025).

2. Khmarska, I. Kucheriava, K. and Klimova, I. (2022), "Features of the post-war recovery of the economy of Ukraine", [Online], *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621> (Accessed 15 November 2025).

3. Shtan, M. (2023), "Economic policy to stimulate post-war recovery", [Online], *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3005> (Accessed 15 November 2025).

4. Zahorskyi, V.S. Lipentsev, A.V. and Yurystovska, N.Yu. (2019), “Financial and managerial aspects of small business development in Ukraine”, [Online], *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 3 (30), pp. 351-360, available at: <https://ep3.nuwm.edu.ua/15905/> (Accessed 15 November 2025).

5. Kindrats'ka, H.I. and Kulyniak, Yu.I. (2015), “The state and trends in the development of large, medium and small enterprises in the real sector of Ukraine's economy: a comparative analysis of dynamics”, [Online], *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhniky"*, vol. 815, pp. 51-62, available at: <https://ena.lpnu.ua/items/057bbaec-353e-403b-883d-5549af3145bb/full> (Accessed 15 November 2025).

6. Kozak, A. and Hevlych, L (2021), “Financial and managerial aspects of small business development in Ukraine”, [Online], *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, Vol. 2, No. 13, pp. 236-241, available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11281> (Accessed 15 November 2025).

7. Polishchuk, G.O. (2017), “State support for small business development: domestic and foreign experience”, [Online], *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 146-154, available at: <https://europub.co.uk/articles/derzavna-pidtrimka-rozvitku-malogo-pidprijemnictva-vitcizniansii-ta-zarubiznii-dosvid-A-322973> (Accessed 15 November 2025).

8. Prokopets, L.V. and Hubchak, V.S. (2017), “Features of state support for small businesses in Ukraine and international experience”, [Online], *Investytsii: praktyka ta dosvid.*, vol. 24, pp. 71-76, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf (Accessed 15 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.11.2025 р.