



УДК 339.9

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-648-659](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-648-659)

**Олешко Анна Анатоліївна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, вул. Мала Шияновська, 2, м.Київ, 01011, тел.: (044) 256-21-56, <https://orcid.org/0000-0001-9328-773>

**Терещенко Аліна Віталіївна** магістрантка кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел.: (095)799-63-21, <https://orcid.org/0009-0007-3182-6461>

## **ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Анотація.** У статті визначена роль малих і середніх підприємств у зовнішньоекономічній діяльності в умовах сучасних глобальних викликів, таких як військовий стан в Україні та економічна нестабільність. Досліджено ключові чинники, які сприяють інтернаціоналізації малих і середніх підприємств, зокрема інновації, цифровізація бізнес-процесів, а також адаптація продукції до міжнародних стандартів. У статті акцентовано на прикладах успішної діяльності українських підприємств в аграрному та ІТ-секторах, що змогли скористатися міжнародними можливостями під час кризи. Розглянуто основні бар'єри на шляху до інтернаціоналізації, зокрема обмежений доступ до фінансів, проблеми логістики та недостатньо розвинену інфраструктуру. Окреслено антикризові стратегії, впроваджені українськими малими і середніми підприємствами під час воєнного стану, які включають диверсифікацію ринків, впровадження інноваційних бізнес-моделей, а також активне використання цифрових технологій. Розглянуто вплив програм міжнародної підтримки та «Дія. Бізнес», на розвиток українських підприємств та їхню здатність інтегруватися в міжнародні ринки. Швидкий розвиток таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, створює нові можливості для підвищення ефективності виробництва, логістики та маркетингу. У статті зроблено висновок, що інтернаціоналізація українських малих і середніх підприємств є ключовим фактором для їхнього довгострокового розвитку. Зростання зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств у різних секторах економіки України, зокрема сільському господарстві, будівництві та технологіях, відіграватиме важливу роль у відновленні України.



**Ключові слова:** малі та середні підприємства, інтернаціоналізація, цифровізація, інновації, антикризові стратегії, міжнародні ринки.

**Oleshko Anna Anatolyivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, St. Mala Shyianovska, 2, Kyiv, 01011, tel.: (044) 256-21-56, <https://orcid.org/0000-0001-9328-773>

**Tereshchenko Alina Vitaliyivna** master's student of of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, St. Mala Shyianovska, 2, Kyiv, 01011, tel.: (095)799-63-21, <https://orcid.org/0009-0007-3182-6461>

## FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

**Abstract.** The article highlights the role of small and medium-sized enterprises in foreign economic activity in the conditions of modern global challenges, such as the martial law in Ukraine and economic instability. The article examines the key factors that contribute to the internationalisation of small and medium-sized enterprises, including innovation, digitalisation of business processes, and adaptation of products to international standards. The article focuses on examples of successful Ukrainian enterprises in the agricultural and IT sectors that were able to take advantage of international opportunities during the crisis. The main barriers to internationalisation, including limited access to finance, logistical problems and insufficiently developed infrastructure, are considered. Anti-crisis strategies implemented by Ukrainian SMEs during the martial law period are outlined, including market diversification, introduction of innovative business models, and active use of digital technologies.

The impact of international support programs and «Diya.Business», on the development of Ukrainian enterprises and their ability to integrate into international markets is considered. The rapid development of technologies such as artificial intelligence, blockchain, and the Internet of Things is creating new opportunities to improve the efficiency of production, logistics, and marketing.

The article concludes that the internationalisation of Ukrainian small and medium-sized enterprises is a key factor for their long-term development. The growth of foreign economic activity of small and medium-sized enterprises in various sectors of the Ukrainian economy, including agriculture, construction, and technology, will play an important role in Ukraine's recovery.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, internationalization, digitalization, innovations, anti-crisis strategies, international markets.



**Постановка проблеми.** Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у розвитку економічних систем багатьох країн, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць та інноваціям. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, інтеграція МСП у світову економіку стає критично важливою для їх подальшого розвитку. Інтернаціоналізація дозволяє підприємствам збільшувати обсяги ринків збуту, нарощувати доходи, а також отримувати доступ до нових технологій і знань, що є необхідним для збереження їх конкурентоспроможності в умовах економічних викликів [1]. В умовах глобальної економічної нестабільності українські МСП постають перед значними викликами, однак, багато з них демонструють стійкість та здатність до адаптації через цифровізацію та інноваційні рішення [2].

Основні бар'єри для інтернаціоналізації МСП включають нестачу фінансових ресурсів, обмеженість інформації про зарубіжні ринки, торговельні бар'єри, а також недостатньо розвинену інфраструктуру [3]. Як свідчать останні дослідження, багато з цих бар'єрів посилюються через вплив воєнного стану в Україні, що створює додаткові труднощі у відновленні бізнесу та налагодженні міжнародних зв'язків [4].

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності МСП є одним із ключових напрямів для зростання національних економік, а в умовах воєнного стану в Україні може стати драйвером до відновлення міст, галузей і секторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження демонструють зростаючу увагу до ролі інновацій та цифрових технологій у процесі інтернаціоналізації МСП. Наприклад, А. D'Angelo та інші підкреслюють, що інноваційна діяльність є ключовим рушієм інтернаціоналізації, особливо для підприємств з обмеженими ресурсами, оскільки вона сприяє адаптації продукції до міжнародних стандартів і вимог [5, с. 90]. Українські дослідники також відзначають критичну роль фінансових ресурсів та вирішення логістичних проблем для ефективної міжнародної діяльності МСП, особливо в умовах війни [1, с. 62; 3, с. 20]. Проте, залишаються невирішеними питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств України в умовах сучасних викликів.

**Мета статті** – дослідження особливостей та визначення напрямів зовнішньоекономічної діяльності МСП у контексті сучасних глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** До повномасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 року економіка України перебувала на висхідній траєкторії соціально-економічного розвитку. Темпи зростання валового внутрішнього продукту становили 3,4% у 2021 році. Значний вклад у розвиток економіки мали МСП, на яких було зайнято майже 82% української робочої сили, або



7,4 мільйона осіб, що генерувало 65% загального обсягу реалізації товарів, робіт та послуг в країні. Однак у 2022 році через падіння економіки, МСП заробляли на 43 відсотки менше і з лютого по грудень 2022 року працевлаштували на 22 % менше працівників [6].

Скорочення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України внаслідок війни позначилось на обсягах, товарній та географічній структурі експорту та імпорту. У 2021 році обсяг експорту товарів і послуг становив 79,3 млрд дол. США і скоротився у 2,9 рази відносно січня-серпня 2024 року до 27,5 млрд дол. США, імпорт товарів і послуг – 80,8 млрд дол. США і скоротився у 1,8 рази відносно січня-серпня 2024 року до 45,1 млрд дол. США (рис. 1).

Коефіцієнт покриття експортом імпорту знизився з 0,98 у 2021 році до 0,61, що стало негативною тенденцією для економіки України та призвело до погіршення платіжного балансу.

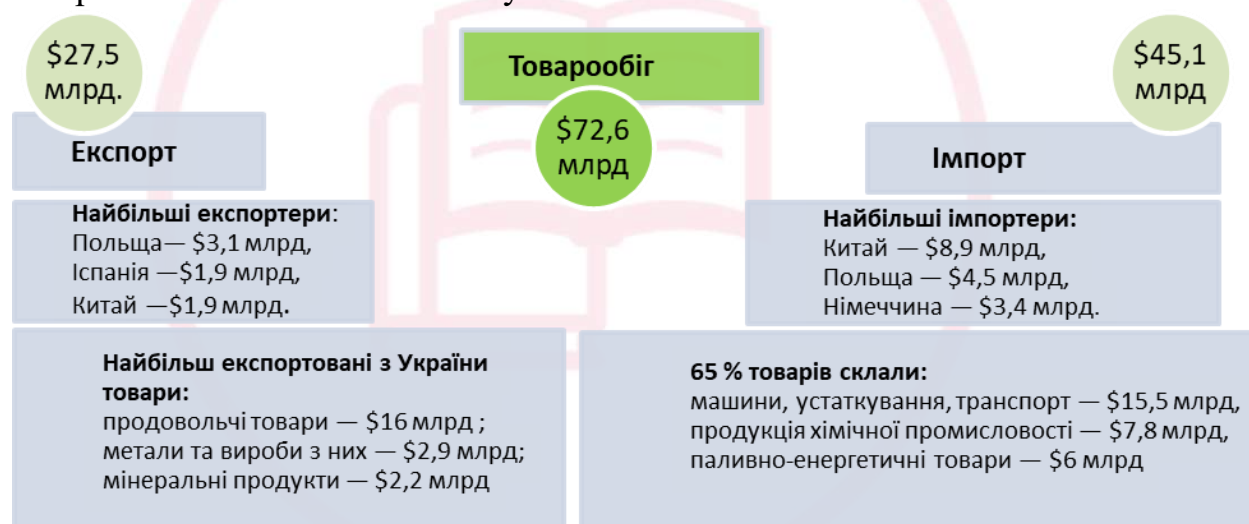


Рис. 1. Зовнішня торгівля товарами і послугами України у січні-серпні 2024 року.

Джерело: Дані Державної митної служби України.

Інтернаціоналізація МСП є складним процесом, що може реалізовуватися через кілька ключових форм, зокрема експорт, створення спільних підприємств та прямі іноземні інвестиції. Найбільш популярним і водночас найменш ресурсозатратним варіантом для МСП є експорт, який забезпечує менший рівень інвестиційних ризиків порівняно з іншими стратегіями виходу на міжнародні ринки, зокрема спільними підприємствами та іноземними інвестиціями. О. О. Климчук звертає увагу на те, що експорт дозволяє знизити ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю, що робить його привабливим для малих підприємств [2, с. 28].



Водночас, попри численні переваги, міжнародна експансія МСП супроводжується значними викликами, зокрема такими, як торговельні бар'єри, недостатній доступ до фінансових ресурсів та обмеженість інформації про іноземні ринки. Як наголошують В. А. Василенко та А. D'Angelo, у контексті глобалізації багато компаній мають змогу залучати підтримку з боку міжнародних організацій, таких як Європейський Союз і Світова організація торгівлі, для подолання цих перешкод [1, с. 60; 5, с. 95].

Одним із ключових бар'єрів на шляху інтернаціоналізації МСП є недостатньо розвинена інфраструктура та обмежений доступ до актуальної ринкової інформації. Важливим фактором, як зазначають О. І. Майданюк та Е. Т. Каїуа, є також внутрішні проблеми, серед яких можна виділити низький рівень знань і кваліфікації менеджменту щодо специфіки міжнародних ринків. Це, у свою чергу, змушує підприємства інвестувати значні ресурси в навчання персоналу, адаптацію продукції та послуг до вимог зовнішніх ринків, що вимагає глибокої експертизи і фінансових вкладень [3, с. 17; 7].

З іншого боку, інтернаціоналізація відкриває перед МСП можливості для диверсифікації ризиків. Так, вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам знизити залежність від внутрішнього попиту, що сприяє стабілізації доходів і мінімізує наслідки економічних криз [2, с. 29]. Додатково, міжнародна діяльність надає доступ до нових технологій, що підвищує продуктивність та сприяє стимулюванню інноваційної активності підприємств [5, с. 215].

Підтримка міжнародної інтернаціоналізації МСП також активно здійснюється за участі таких організацій, як Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй та Світовий банк. Ці організації пропонують різноманітні програми, спрямовані на покращення доступу до фінансування та інформації про зовнішні ринки [6, с. 14]. Наприклад, Європейський Союз розробив низку фінансових інструментів для українських підприємств, що допомагають подолати торговельні бар'єри і сприяють розширенню міжнародної присутності [3, с. 18]. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (офіційно набула чинності 1 вересня 2017 року після ратифікації всіма державами-членами ЄС) є основним інструментом для зближення України та ЄС: вона сприяє поглибленню політичних та зміцненню економічних зв'язків та поваги до спільних цінностей. Угода між Україною та ЄС підвищує конкурентоспроможність європейського бізнесу на українському ринку і навпаки. Загалом, для торгівлі товарами угода скасувала більшість тарифів (ЄС: 98,1 % та Україна: 99,1 %). Відповідно до угоди Європейський Союз та Україна зобов'язуються забезпечити доступ до ринків державних закупівель у кожній країні на національному, регіональному та місцевому рівнях. Це стосується державних контрактів на товари, послуги чи будівництво та концесій у



традиційних секторах, а також у секторі комунальних послуг. Відкриття ринку відбувається поступово в рамках угоди між Україною та ЄС [8].

ЄС надав Україні повну лібералізацію торгівлі, тимчасово призупинивши ввізні мита, квоти та заходи торговельного захисту для імпорту з України. Це рішення відоме як Регламент про автономні торговельні заходи. Заходи Регламенту вперше набули чинності 4 червня 2022 року і були продовжені ще на один рік 5 червня 2023 року. Завдяки цим заходам ЄС суттєво підтримує економіку України, допомагаючи пом'якшити складну ситуацію, в якій опинилися українські виробники та експортери. План першочергових заходів щодо посиленої імплементації ПВЗВТ між Україною та ЄС у 2023-2024 роках містить низку конкретних дій, спрямованих на прискорення та моніторинг повної імплементації ПВЗВТ, що забезпечить Україні подальший доступ до Єдиного ринку ЄС [9].

Дослідження свідчать, що доступ до міжнародних фінансових ресурсів та консультативних послуг є важливим чинником успішної інтернаціоналізації малих підприємств. На думку Е. Т. Кахія, ці програми також допомагають знижувати бар'єри для інноваційного розвитку, що дозволяє підприємствам впроваджувати новітні технології та процеси [7].

Підтримка експорту з боку урядових та міжнародних програм відіграє ключову роль у зовнішньоекономічній діяльності МСП. Такі програми можуть включати фінансову допомогу, гранти на інноваційні розробки, пільгові кредити, а також консалтингові послуги, що сприяють освоєнню нових ринків.

Одним із ключових чинників успішної інтернаціоналізації МСП є їхня здатність до інноваційного розвитку. Інноваційно орієнтовані підприємства мають вищі шанси на успішний вихід на міжнародні ринки завдяки здатності пропонувати новітні продукти та послуги, які відповідають глобальним стандартам якості та безпеки. Як свідчать дослідження, інновації не лише підвищують продуктивність підприємств, але й дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість у відповідь на коливання ринкових умов [3, с. 19].

D'Angelo та інші підкреслюють, що інноваційна діяльність є головним рушієм інтернаціоналізації МСП, особливо в умовах обмежених фінансових та матеріальних ресурсів [5]. Це підтверджується тим, що підприємства, які успішно діють на міжнародних ринках, зазвичай інвестують у розробку інноваційних продуктів, здатних задовольнити специфічні потреби іноземних споживачів. Інновації також дозволяють адаптувати бізнес-процеси до вимог зовнішніх ринків, зокрема щодо дотримання регуляторних норм та міжнародних стандартів якості [5].

Інтернаціоналізація МСП може реалізовуватися через кілька стратегій, серед яких експорт, створення спільних підприємств та прямі іноземні



інвестиції. Під час кризових періодів, таких як війна в Україні, особливого значення набувають стратегії, що дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, мінімізуючи інвестиційні ризики та знижуючи витрати. Найбільш поширеною формою інтернаціоналізації для українських МСП у таких умовах є експорт, що забезпечує менший рівень ризиків порівняно з іншими стратегіями, такими як створення спільних підприємств або прямі іноземні інвестиції [2, с. 28].

Порівняльний аналіз підходів до інтернаціоналізації підприємств показує, що в умовах війни різні сектори економіки використовують різні стратегії для виходу на міжнародні ринки. Наприклад, аграрний сектор України зіткнувся з логістичними викликами через блокування портів, тому підприємства почали використовувати альтернативні транспортні коридори через Європу для експорту продукції. Це дозволило не тільки мінімізувати втрати, але й вийти на нові ринки [4]. ІТ-сектор продовжив розширювати свою міжнародну присутність завдяки цифровим платформам і віддаленій роботі. Українські ІТ-компанії не лише зберегли клієнтську базу, але й активно залучають нових клієнтів за кордоном, що стало можливим завдяки гнучкості та можливостям цифрової трансформації.

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології відіграють вирішальну роль у процесі інтернаціоналізації малих підприємств. Впровадження таких інструментів, як інтернет-платформи для електронної комерції, автоматизація бізнес-процесів, а також використання аналітичних систем для аналізу зовнішніх ринків, дозволяє значно скоротити витрати на міжнародні операції. Це сприяє підвищенню ефективності комунікації з клієнтами в різних країнах, що підтверджують В. А. Василенко у своїх дослідженнях [1, с. 62].

Цифрова трансформація бізнесу відкриває для МСП можливості виходу на міжнародні ринки без необхідності фізичної присутності за кордоном. Використання електронних торгових майданчиків та платформ для дистанційних продажів значно спрощує процес міжнародної експансії, знижуючи витрати на логістику, створення офісів чи складів. Це є особливо актуальним для підприємств, що працюють у сфері послуг або інформаційних технологій, де цифрові інструменти є невід'ємною складовою бізнес-моделі [3, с. 18].

Ще одним важливим аспектом успішної інтернаціоналізації є здатність підприємств адаптувати свою продукцію та послуги до специфічних вимог іноземних ринків. Це включає не лише дотримання технічних стандартів і сертифікацій, але й врахування культурних особливостей та споживчих вподобань. Як зазначає О. О. Климчук, підприємства, що успішно діють на міжнародних ринках, зуміли адаптувати свої маркетингові стратегії, логістику та обслуговування клієнтів до вимог кожного конкретного ринку [2, с. 28].



Проте, одним із бар'єрів для міжнародної експансії є висока бюрократична навантаженість, що включає складні процедури ліцензування та високі податкові ставки. Як зазначає В. А. Василенко, багато підприємств стикаються з труднощами при оформленні документів для експорту, що значно гальмує їх міжнародну активність [1, с. 65]. Це особливо стосується українських МСП, де нестабільність економіки, слабкі інститути та відсутність прозорих правил гри створюють додаткові перешкоди для виходу на зовнішні ринки [2, с. 30].

Успішні підприємства, що прагнуть подолати бар'єри зовнішньоекономічної діяльності, використовують різноманітні стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та покращення доступу до ресурсів. Одним із таких підходів є кооперація з міжнародними партнерами або участь у торговельних альянсах, що дозволяє залучати експертні знання про ринки, новітні технології та фінансові ресурси – така співпраця знижує ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, забезпечуючи підприємствам доступ до стратегічно важливих ресурсів [5, с. 93].

Ще однією важливою стратегією є створення спеціалізованих підрозділів, що займаються управлінням експортною діяльністю. Ці підрозділи зосереджені на дослідженні зовнішніх ринків, налагодженні контактів з потенційними покупцями та адаптації продуктів відповідно до вимог різних країн. Такий підхід, як зазначає D. Jamali, дозволяє підприємствам зменшити операційні ризики та ефективніше керувати процесом експансії на нові ринки [10].

Досвід українських підприємств підтверджує важливість правильної підготовки та вибору відповідних стратегій для успішної інтернаціоналізації. Наприклад, компанії аграрного сектору, які активно експортують свою продукцію до Європейського Союзу, змогли скористатися перевагами Угоди про Зону вільної торгівлі з ЄС. Завдяки цій угоді підприємства отримали полегшений доступ до європейських ринків, що стимулювало їх до відповідності високим стандартам якості продукції та оптимізації виробничих процесів, підвищуючи конкурентоспроможність на міжнародному рівні [3, с. 20; 2, с. 31].

Інший приклад успішної інтернаціоналізації демонструють українські ІТ-компанії, які використали можливості глобалізації та розвиток цифрових технологій. Ці підприємства, активно співпрацюючи з іноземними замовниками, пропонують високоякісні програмні продукти і послуги, що дозволило їм зайняти стійкі позиції на міжнародному ринку. Як підкреслює В. А. Василенко, здатність українських ІТ-компаній швидко адаптуватися до ринкових змін та впроваджувати інноваційні рішення значно підвищила їхню конкурентоспроможність [1, с. 63].

Зважаючи на глобалізацію та зростання конкуренції на міжнародних ринках, зовнішньоекономічна діяльність МСП стає дедалі важливішою. Як





зазначає Е. Т. Кахіуа, підприємства мають не лише використовувати існуючі можливості для виходу на зовнішні ринки, але й активно інвестувати у розвиток інновацій, впровадження цифрових технологій та підвищення кваліфікації своїх працівників [7]. У цьому контексті важливим аспектом є співпраця з державними та міжнародними організаціями, які надають фінансову та інформаційну підтримку підприємствам, що прагнуть розширити свою діяльність за кордоном.

Війна в Україні має значний вплив на зовнішньоекономічну діяльність МСП, створюючи численні виклики, такі як порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до сировини та зовнішніх ринків, зростання виробничих і транспортних витрат, а також збільшення фінансових ризиків.

Однією з найсерйозніших проблем для МСП під час війни стала логістика. Пошкодження інфраструктури, зокрема транспортних мереж, а також блокування ключових портів позбавили підприємства можливості своєчасно доставляти продукцію на зовнішні ринки, це змусило багато компаній шукати альтернативні шляхи для експорту, зокрема через залізничні маршрути на захід України та нові транспортні коридори в Європу [4, с. 21].

Ще однією важливою проблемою для МСП під час війни стало значне зниження попиту на українську продукцію через економічну нестабільність як в Україні, так і на міжнародних ринках. Зростання інфляції, погіршення платоспроможності населення та невизначеність на глобальних ринках змусили підприємства скоротити обсяги виробництва і переглянути свої маркетингові стратегії.

Одним із найбільших викликів для МСП під час війни стало суттєве зростання витрат на виробництво. Підвищення вартості енергоносіїв, транспортних послуг та сировини негативно вплинуло на фінансову стабільність підприємств. Для багатьох компаній це стало критичним фактором, що змусив їх переглянути свої операційні стратегії. Тим не менше, підприємства в аграрному та технологічному секторах змогли адаптуватися до цих викликів і навіть знайти нові можливості для експорту завдяки співпраці з міжнародними партнерами та програмам фінансової допомоги, спрямованим на підтримку української економіки [2, с. 35].

Водночас українські МСП зіштовхуються з низкою викликів при спробах виходу на міжнародні ринки. Основними проблемами є недостатній доступ до фінансування, логістичні бар'єри через військові дії та брак інформації про зарубіжні ринки (рис. 2).

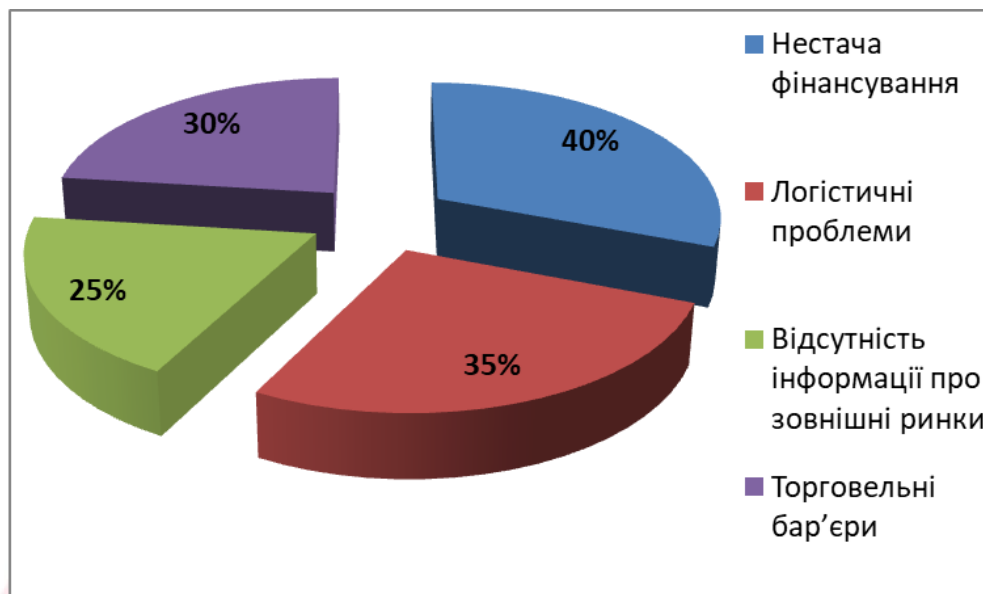


Рис. 2. Основні виклики зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу України у 2022 році  
Джерело: Результати досліджень PricewaterhouseCoopers Advisory (PwC).

У відповідь на глобальні виклики, спричинені війною, уряди багатьох країн розробили спеціальні програми підтримки для МСП. Ці програми мали на меті збереження робочих місць, економічну стабільність та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вони включали фінансові гранти, пільгові кредити, а також підтримку у сфері електронної комерції та цифрових технологій, що сприяло подоланню труднощів та стимулювало розвиток нових напрямків діяльності. Зокрема, в Україні впровадження програм на кшталт «Дія.Бізнес» дозволило багатьом підприємствам адаптуватися до нових реалій та використовувати цифрові інструменти для трансформації бізнесу

Важливим інструментом для забезпечення стійкості МСП стало впровадження систем управління ризиками. Серед заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків економічної кризи, було створення фінансових резервів, диверсифікація постачальників та оптимізація логістичних ланцюгів. Як підкреслюють D. Jamali та O. I. Maidanyuk, здатність підприємств до швидкої адаптації до нових умов стала вирішальним фактором їхнього успіху на міжнародних ринках під час кризи [10; 3, с. 25].

Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема таких інновацій, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей (IoT), продовжує трансформувати процеси виробництва і збуту, надаючи нові можливості для інтернаціоналізації МСП. Штучний інтелект дозволяє більш точно прогнозувати попит, оптимізувати логістику та знижувати маркетингові витрати, що є надзвичайно



важливим у контексті зовнішньої торгівлі. Використання блокчейн-технологій сприяє забезпеченню прозорості угод, знижуючи ризики шахрайства в міжнародній торгівлі. Крім того, впровадження IoT дозволяє підприємствам підвищувати контроль над виробництвом та постачанням, що суттєво зменшує ризики і сприяє підвищенню ефективності [5, с. 220; 9].

Таким чином, поряд із значними викликами, спричиненими воєнним станом в Україні, вітчизняні МСП отримали можливості до зростання на основі впровадження новітніх технологій та цифровізації.

**Висновки.** Зовнішньоекономічна діяльність малих і середніх підприємств залишається ключовим фактором їхнього розвитку та зростання у глобальній економіці. Незважаючи на сучасні виклики, включаючи економічну нестабільність, інтернаціоналізація відкриває для МСП нові можливості для диверсифікації ринків, підвищення конкурентоспроможності та залучення інновацій. Для МСП актуальним є інвестування у новітні технології, розвиток цифрових компетентностей та використання можливостей, що надаються міжнародними організаціями та державними програмами підтримки.

Малі та середні підприємства, що функціонують у різних секторах економіки України, зокрема сільському господарстві, будівництві та технологіях, відіграватимуть життєво важливу роль у відновленні України з урахуванням розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

#### **Література:**

1. Василенко В. А. Роль МСП в економічному відновленні України після кризи. *Фінанси України*, 2020, №5, с. 55–68.
2. Климчук О. О. Виклики інтернаціоналізації українських МСП. *Економіка України*, 2019, №8, с. 25–38.
3. Майданюк О. І. Вплив європейської інтеграції на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Економічна теорія*, 2021, № 2, с. 12–23.
4. Bandura, R. & McLean, M. Supporting Small- and Medium-Sized Enterprises for Ukraine's Recovery and Reconstruction. Center for Strategic and International Studies (CSIS), July 2023. <https://www.csis.org>.
5. D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A. and Buck, T. (2013), "Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample", *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 80-105. <https://doi.org/10.1108/02651331311314538>.
6. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2022). Financing Ukraine's Critical Small and Medium-Sized Enterprises. <https://www.csis.org>
7. Kahiya E. T. Context in international business: Entrepreneurial internationalization from a distant small open economy. *International Business Review*, 2020, 29(3), 101621. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101621>.
8. European Union (2014). Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. [http://data.europa.eu/eli/agree\\_international/2014/295/oj](http://data.europa.eu/eli/agree_international/2014/295/oj)
9. European Union (2023). Priority action plan for enhanced implementation of the EU-Ukraine DCFTA in 2023-2024.
10. Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22. <https://doi.org/10.1177/0007650315571258>.



**References:**

1. Vasylenko, V. A. (2020). Rol MSP v ekonomichnomu vidnovlenni Ukrainy pislia kryzy [The role of SMEs in the economic recovery of Ukraine after the crisis]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 5, 55-68 [in Ukrainian].
2. Klymchuk, O. O. (2019). Vyklyky internatsionalizatsii ukrainskykh MSP [Challenges to the internationalisation of Ukrainian SMEs]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 8, 25–38 [in Ukrainian].
3. Maidaniuk, O. I. (2021). Vplyv yevropeiskoi intehratsii na rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini [The impact of European integration on the development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, 2, 12–23 [in Ukrainian].
4. Bandura, R. & McLean, M. Supporting Small- and Medium-Sized Enterprises for Ukraine's Recovery and Reconstruction. Center for Strategic and International Studies (CSIS), July 2023. <https://www.csis.org>.
5. D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A. and Buck, T. (2013), "Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample", *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 80-105. <https://doi.org/10.1108/02651331311314538>.
6. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2022). Financing Ukraine's Critical Small and Medium-Sized Enterprises. <https://www.csis.org>
7. Kahiya E. T. Context in international business: Entrepreneurial internationalization from a distant small open economy. *International Business Review*, 2020, 29 (3), 101621. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101621>.
8. European Union (2014). Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. [http://data.europa.eu/eli/agree\\_internation/2014/295/oj](http://data.europa.eu/eli/agree_internation/2014/295/oj)
9. European Union (2023). Priority action plan for enhanced implementation of the EU-Ukraine DCFTA in 2023-2024.
10. Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22. <https://doi.org/10.1177/0007650315571258>.