

Лідія В. Шинкарук¹, Віктор С. Погнерибко²

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

В науковому дослідженні обґрунтовано актуальність вивчення закордонного досвіду з управління ефективністю діяльності малих і середніх підприємств. Визначено роль та значення малих і середніх підприємств для економіки країни. Наведено теоретичне визначення категорії «управління ефективністю діяльності» для розкриття теми дослідження. Розглянуто досвід управління ефективністю підприємств на різних рівнях: самого підприємства та з боку держави. На рівні підприємства проаналізовано іноземні підходи, а саме TQM, Kaizen, Lean Production та BPR, а також необхідність враховувати рівень компетенцій керівника та важливість професійного розвитку персоналу. Зазначено основні складові процесу управління підприємством. Визначено, що в сучасних умовах розвитку та з урахуванням викликів, важливим для МСП є гнучкість та адаптація. Велику роль в досягненні цього може відіграти проєктний підхід в управлінні підприємством. Також проаналізовано досвід країн ЄС в частині державного управління ефективністю діяльності та наведено основну характеристику цих дій.

Ключові слова: малі та середні підприємства, управління ефективністю, оптимізація витрат, фінансовий результат, Європейський Союз, воєнний стан.

Рис. 2. Табл. 3. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-6-14

Lidiia Shynkaruk, Viktor Pohnerybko

MANAGING THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: FOREIGN EXPERIENCE

The scientific research substantiates the relevance of studying foreign experience in managing the efficiency of small and medium-sized enterprises. The role and significance of small and medium-sized enterprises for the country's economy are determined. A theoretical definition of the category of "performance management" is given to reveal the research topic. The experience of managing the efficiency of enterprises at different levels is considered: the enterprise itself and the state. At the enterprise level, foreign approaches are analyzed, namely TQM, Kaizen, Lean Production and BPR, as well as the need to take into account the level of manager's competencies and the importance of professional development of personnel. The main components of the enterprise management process are indicated. It is determined that in modern conditions of development and taking into account the challenges, flexibility and adaptation are important for SMEs. A project approach to enterprise management can play a major role in achieving this. The experience of EU countries in the state management of performance is also analyzed and the main characteristics of these actions are given.

Keywords: small and medium-sized enterprises, efficiency management, cost optimization, financial result, European Union, martial law.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.06.2025.

Постановка проблеми. Для розвитку економіки будь-якої держави важливе місце малі та середні підприємства (МСП), що пояснюється, в першу чергу, тим впливом, які вони мають на соціально-економічне становище в країні. Так, МСП вирішують питання зайнятості населення, створюючи

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

² National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

робочі місця. Великі підприємства здебільшого орієнтовані на максимальну механізацію та технологізацію процесів, що може спричинити зростання безробіття, а МСП не завжди мають для цього фінансові ресурси й специфіка їхньої діяльності може передбачати залучення людей. Також, ці малі підприємства можуть започатковуватись тими, хто залишився без місця праці й тоді можна казати, що МСП вирішують питання самозайнятості населення. Ці підприємства також забезпечують розвиток ринкової економіки, шляхом створення конкуренції, якісної продукції в боротьбі за ринкову нішу. В таких умовах створюються інновації, які дозволяють бути більш конкурентоздатними на ринку. Дані підприємства забезпечують стабільні податкові надходження в державу, навіть з урахуванням спрощеної системи оподаткування для малих та мікро підприємств. Таким чином, ми бачимо, значення даних типів підприємств для економіки як України, так й будь-якої держави взагалі. Особливої актуальності це набуває в умовах війни, коли велика кількість підприємств великих, в тому числі, або окуповані, або їм важко релокувати свої потужності. Можна припустити, що великим підприємствам навіть це зробити важче, ніж малим та середнім, через масштаби виробничих потужностей. Також, значна кількість людей вимушена була евакуюватись чи залишилась без роботи через інші причини, в такому випадку МСП можуть стати можливістю або створити власні робочі місця, або місця для інших людей. Але для цього мають бути ресурси, в першу чергу, фінансові. Й важливим є ефективне управління цими підприємствами для отримання позитивного фінансового результату. Вивчення зарубіжного досвіду дозволить визначити найкращі напрямки для застосування на вітчизняних підприємствах, що сприятиме розвитку МСП.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Предметом своїх наукових досліджень питання особливостей управління ефективністю діяльності підприємств в Україні зробили Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. [1]. Розвиток цих питань з урахуванням специфіки МСП отримали дослідження Турчіної С.Г. та Дашутіної Л.О. [2]. Нечипорук А.А. та Таранич О.В. так само досліджували особливості та значення управління ефективністю діяльності підприємств, але з точки зору саме виробничої діяльності [3]. Денисенко М.П. та Шилюк В.М. вивчили зарубіжний досвід оцінювання ефективності діяльності та визначили напрями використання цього досвіду в українських реаліях [4]. В роботах Єршової О. [5], а також Глівіської Ю.В. [6], разом із дослідженнями Афанасьєва Є. та Бурлаченка С. [7], а також Науменко Н.С. та Грабко О.І. [8] представлено глибокий аналіз зарубіжного досвіду управління ефективністю діяльності підприємств. Проте невирішеними залишились питання актуального досвіду іноземних країн та можливості його імплементації в умовах воєнного стану, а також необхідності представлення цього процесу управління в двох площинах: на рівні самого підприємства та на рівні держави.

Метою дослідження є вивчення зарубіжного досвіду з управління ефективністю діяльності малих і середніх підприємств.

Основні результати дослідження. Взагалі, визначити поняття «управління ефективністю» є доволі складним завданням, адже його трактування може залежати від різних чинників та поглядів науковців на це.

Так, Коваленко М.В., Фоніна Я.В. та Дейнеко К.А. характеризує управління ефективністю діяльності підприємства як інтегрований управлінський підхід, який поєднує в собі різні напрями діяльності будь-якого підприємства від визначення стратегії, до управління персоналом, витратами та ін [1].

Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. визначають управління ефективністю діяльності підприємства як процес, який включає в себе всі функції менеджменту, інструменти та методи прийняття рішень й має за мету максимізацію фінансових результатів разом із оптимізацією фінансових ресурсів [2].

Нечипорук А.А., Таранич О.В. розглядають управління ефективністю виробничої діяльності підприємств, яку вони визначають як процес, який включає в себе функції менеджменту та корегування виробничих процесів задля максимізації продуктивності та підвищення якості продукції з мінімальними витратами [3].

Таким чином, ми можемо узагальнити, що управління ефективністю діяльності малих і середніх підприємств є процес із планування, організації, стимулювання, контролю діяльності підприємств, спрямований на підвищення фінансових результатів з метою зменшення витрат та оптимізацію процесу виробництва.

Сама по собі ефективність може розглядатись як результативність діяльності підприємства, є критерієм успішності його функціонування [4]. Це є тим результатом, який відображає отримання доходу та співставлення з витратами. Звичайно, коли ми говоримо про ефективність діяльності підприємства, ми маємо розуміти, що вона включає не тільки такі показники як дохід, прибуток, витрати, але й продуктивність праці, плинність кадрів, кількість найнятого персоналу тощо. Ефективність діяльності підприємств включає в себе й саму результативність роботи системи управління підприємством, співставлення витрат на забезпечення її функціонування та отриманого результату тощо. Тому, управління ефективністю діяльності МСП передбачає управління як витратами, доходами, фінансовими потоками, так й управління персоналом, управління підприємством та його складовими в цілому.

Для вивчення зарубіжного досвіду спочатку наведемо класифікацію МСП для подальшого поглиблення нашого дослідження.

Так, згідно законодавства України, а саме ст. 2 Закону України (ЗУ) «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. визначені наступні категорії підприємств, які представлено у таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація підприємств України за розміром згідно ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», сформовано авторами на основі [9; 10]

Категорія підприємств	Найменування показник		
	Балансова вартість активів	Чистий дохід від реалізації	Середня кількість працівників
Мікропідприємство	<= 350 тис. євро	<= 700 тис. євро	<= 10 осіб
Мале	<= 4 млн євро	<= 8 млн. євро	<= 50 осіб
Середнє	<= 20 млн. євро	<= 40 млн. євро	<= 250 осіб
Велике	> 20 млн. євро	> 40 млн. євро	> 250 осіб

Проте, згідно Господарського Кодексу України (ГКУ) (ст.55) є трохи інша класифікація, яку наведемо на рис. 1.

Мікропідприємства	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності. • Кількість працівників не більше 10 осіб за рік. • Річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро. 	<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності. • Кількість працівників не більше 50 осіб за рік. • Річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро. 	<ul style="list-style-type: none"> • Інші суб'єкти господарювання, які не належать до інших груп. 	<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності. • Кількість працівників перевищує 250 осіб за рік. • Річний дохід перевищує суму, еквівалентну 50 млн. євро.

Рис. 1. Класифікація підприємств України за розміром відповідно до ГКУ, сформовано авторами на основі [10]

Для розрахунку курсу євро береться середньорічний курс НБУ.

Як бачимо, критичної різниці між визначенням підприємств за розміром немає в класифікації України. Кількість працівників однакова, а відмінність наявна в фінансових показниках. Також у таблиці 2 представимо класифікацію МСП в Європейському Союзі (ЄС).

Таблиця 2. Класифікація малих та середніх підприємств в ЄС, сформовано авторами на основі [11]

Категорія	Мікропідприємство	Мале	Середнє
Чисельність персоналу	<10	<50	<250
Річний оборот, млн. євро	<=2 млн. євро	<=10 млн. євро	<=50 млн. євро
<i>або</i>			
Річний баланс, млн. євро	<=2 млн. євро	<=10 млн. євро	<=43 млн. євро

В ЄС для ідентифікації розміру підприємства використовується два фактори: чисельність персоналу та річний оборот або річний баланс. Якщо співставити рисунок 1 та таблицю 2, то побачимо, що класифікація згідно ГКУ та ЄС (за чисельністю та річним оборотом) співпадає, що є позитивним в порівнянні статистичних даних, що стане предметом наших подальших досліджень. Також це означає, що вітчизняні бухгалтерські та податкові стандарти в даному питанні співпадають із стандарти розвинених країн.

Виходячи з даної класифікації, ми бачимо, що мікропідприємства та малі підприємства є достатньо невеликими та потребують більшого захисту з боку держави, чим, наприклад, середні та великі підприємства. Хоча середні також знаходяться в зоні ризику через конкуренцію з боку великих підприємств. Важливим в умовах повномасштабної війни на території України є збереження своїх економічних та виробничих можливостей підприємствам всіх розмірів, але саме МСП є більш вразливими через менші обсяги доходів.

Для утримання своїх позицій необхідним є управління витратами, доходною частиною та іншими аспектами фінансової діяльності. Також, актуальним та особливо важливим є ефективне управління персоналом та іншими ресурсами підприємства. Збереження та розвиток людського ресурсу в сучасних умовах є важливою характеристикою підприємства, створення його позитивного іміджу, засобом отримання більших фінансових можливостей (грантів, кредитів на вигідних умовах тощо).

В умовах воєнного стану та інших чинників, які можуть як негативно, так й позитивно впливати на діяльність МСП, необхідним є вивчення зарубіжних практик управління діяльністю підприємств як з позиції підприємства, так й стимулювання та підтримки з боку держави. Серед чинників, які можуть мати різний вплив на результати діяльності вітчизняних підприємств, є пандемія COVID-19, прийняття Європейського Зеленого Курсу (Green Deal), євроінтеграційний шлях України та ін. Пандемія відобразила, що підприємства в сучасних умовах мають бути гнучкими, побудовані на проєктному підході організації діяльності та мати можливість швидкого реагування на виклики, які постають. Євроінтеграційний шлях України та Європейський Зелений Курс вимагають від наших підприємств відповідності їхнім стандартам вирощування, виробництва, обробки та ін. Все це матиме позитивні наслідки для розвитку наших підприємств, але й вимагає великої витратної частини на покращення своїх виробничих потужностей, тому актуальність управління ефективністю ще більше стає нагальною.

Спочатку розглянемо іноземний досвід управління ефективністю підприємства з позиції самої компанії. Серед таких розглянемо такі іноземні підходи до управління бізнес-процесами як TQM, Kaizen, Lean Production та BPR.

Західноєвропейська та американська TQM передбачає орієнтацію на управління якістю та стандартизацією, що актуалізується в умовах євроінтеграції України. Вона націлена на підвищення якості продукції, управлінських процесів, стандартизації цих процесів [5]. Це дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств в частині управління процесом виробництва та управління цим підприємством.

Японський метод Kaizen орієнтований також на управління якістю та постійне поліпшення управління на всіх рівнях. Цей метод вважається маловитратним та дозволяє досягти підвищення продуктивності на 50-100% [5]. Так як він передбачає управління якістю та самим менеджментом та в результаті не передбачає великих витрат, це позитивно може вплинути на результат управління ефективністю діяльності МСП українських підприємств.

Другий японський метод Lean Production напряду стосується управління ефективністю діяльності МСП, а саме орієнтований на усунення непотрібних витрат, оптимізацію витрат на підприємстві та передбачає оптимальне використання ресурсів. Даний метод є помірним за витратами, тож, цілком може бути пристосований до вітчизняних підприємств [5].

Американський BPR є революційним та передбачає докорінну зміну організаційної структури. З урахуванням того, що даний метод є високовитратним при його реалізації, то він може бути пристосований на обмеженій кількості українських підприємств. Проте, після його

впровадження очікується значний рівень прибутковості, можливість вийти з кризи тощо [5].

Глівінська Ю.В. в своєму науковому дослідженні наводить основні складові організації управління підприємством в країнах Європи. Унаочнимо їх на рис. 2.

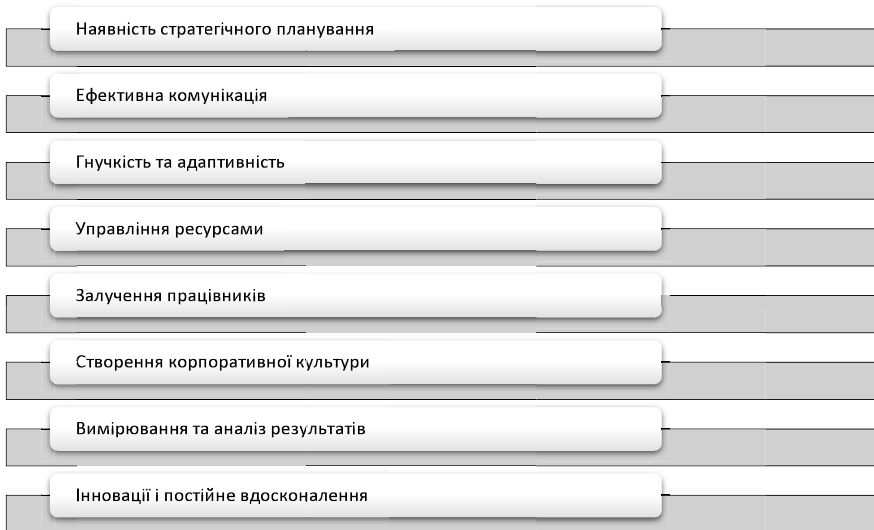


Рис. 2. Складові управління підприємством в країнах Європи, сформовано авторами на основі [6]

В дійсності, ці складові дають можливість нам побачити та визначити напрями застосування на підприємствах України важливих практик, які значно підвищують ефективність діяльності МСП. Вони можуть бути реалізовані на підприємствах будь-якого розміру та не вимагають значних витрат. Причому дані складові можуть бути застосовані як до всієї діяльності підприємства, так й до окремих його складових. Перший варіант, безумовно є більш привабливим. Ми бачимо, що тут зустрічається така складова як гнучкість та адаптивність, про яку ми вже згадували вище. Саме використання проектного підходу в управлінні ефективності діяльності дозволить досягти гнучкості підприємствам МСП.

Немаловажним при управлінні ефективністю діяльності МСП є управління й трудовими ресурсами. Афанасьєв Є. та Бурлаченко С. зазначили, що вивчення зарубіжного досвіду дозволило визначити необхідність постійного розвитку персоналу, опанування нових та закріплення отриманих навичок та компетентностей. Це дозволить покращити функціонування підприємств за проектами. Також значну роль в управлінні підприємством вони віддали компетенціям керівників та управлінні на основі цього [7]. Даний підхід дозволяє підтвердити важливість орієнтації в тому числі й на персонал при управлінні ефективністю діяльності, що значно підвищить

результативність та продуктивність праці. А також більш ефективно розкриє можливості проектного підходу в управлінні.

Але також важливим є управління ефективністю діяльності МСП не тільки на рівні самих підприємств, але й з боку держави. Так як держава має всі важелі для стимулювання їхньої діяльності. Розглянемо основні практики європейських країн в цьому (див. табл. 3).

Таблиця відображає певні активності з боку держави в частині управління ефективністю діяльності МСП на макроекономічному рівні, що також є дієвим та стимулює створення та розвиток малих і середніх підприємств. Як бачимо, досвід ЄС є безумовно позитивним для застосування в Україні як в умовах війни, так й в звичайних умовах.

Таблиця 3. Державні важелі зі стимулювання розвитку МСП в ЄС, сформовано авторами на основі [8]

Країна	Напрямок реалізації	Основна характеристика
Німеччина	Розвиток інноваційного бізнесу в МСП.	1. Створено консультаційні пункти при Палаті промисловості і торгівлі, комісію стимулювання технологічного трансферу. Держава сприяє організації технопарків. 2. Надання пільгових кредитів.
	Підтримка МСП в умовах пандемії.	Скасування податку на прибуток в т.ч. й для підприємств. Мікропідприємства могли отримати фінансову допомогу від 9 до 15 тис. євро.
Франція	Створення та зростання нових МСП.	Пільги та підйомні. Відкриття бізнесу в економічно депресивних зонах країни. Звільнення від податків на 3 роки. Надання консультативної допомоги для безробітних щодо відкриття власної справи. Можливість отримати пільгові кредити, позики та субсидії.
	Підтримка МСП в умовах пандемії.	Для малих підприємств скасували сплату податків та комунальні платежі. Для підприємств з річним доходом <1 млн. євро або той, що зазнав 70% збитку, була можливість отримати щомісячний грант – 1500 євро.
Польща	Орієнтація на інновації та стартапи.	Спрощені форми оподаткування для малих підприємств. Проектне фінансування малих підприємств.
Італія	Підтримка МСП в умовах пандемії.	Самозайнятим сплачували 600 євро упродовж 3 місяців. Роботодавцям компенсували 50% від зарплат протягом 9 тижнів з початку карантинних заходів.

Дослідження досвіду відображає, що основна допомога реалізується в частині надання фінансової підтримки, що дає можливість реалізувати свою основну діяльність, виробляти товари та послуги й допомагає створювати додану вартість та отримувати дохід й в подальшому прибуток. Також важливим є практика консультацій з ведення бізнесу, створення інновацій та надання для цього реальних можливостей. Поширення таких практик в Україні дозволить зробити важливий крок в бік розвитку МСП.

Висновки. Таким чином, в нашому дослідженні було проаналізовано сутність самого поняття «управління ефективністю діяльності малих і середніх підприємств» та зазначено, що це процес, який складається із звичних функцій менеджменту по відношенню до підприємства та спрямований на управління витратною частиною підприємства, фінансовими результатами, оптимізацію процесу виробництва, а також включає в себе процес управління підприємства в цілому. Підвищення ефективності цього процесу є важливим для розвитку економіки України, особливо в умовах воєнного стану, так як МСП несуть в собі великі позитивні соціально-економічні наслідки для будь-якої країни, закладаючи основу для ефективного розвитку ринкової економіки.

Було проаналізовано закордонний досвід управління ефективністю діяльності на рівні підприємств, а також на рівні держави. Розглянуто підходи до управління бізнес-процесами, які так само є й підходами з управління ефективністю діяльності. Так, для вивчення запропоновано такі підходи як TQM, Kaizen, Lean Production та BPR, які орієнтовані в основному на управління якістю та стандартизацію продукції та процесу управління в цілому. Один з методів - Lean Production – є цілком зручним та можливим для використання в Україні навіть в сучасних умовах й передбачає оптимізацію витрат, що напряму стосується управління ефективністю діяльності підприємств. Даний підхід може бути легко реалізований на підприємствах різних розмірів. Такий метод як BPR є вартісним для реалізації та передбачає повне перезавантаження системи управління підприємством, що наразі буде достатньо важким для українських підприємств.

Також нами було досліджено досвід управління ефективністю діяльності МСП на рівні держав з боку європейських країн. Це дозволило узагальнити інформацію та побачити, що держави орієнтовані на сприяння створенню інновацій, а також фінансовій підтримці МСП, особливо в умовах кризових станів, яким була пандемія COVID-19. Досвід країн ЄС та інших країн є дуже важливим для імплементації в Україні та має носити системний характер як з боку держави, так й з боку самих підприємств, які мають усвідомити позитивні наслідки від проведених змін.

1. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. №4 (103). С. 120-126.

2. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 53. С. 91-97. <https://doi.org/10.32843/infrastructure53-17>

3. Нечипорук А.А., Таранич О.В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка та суспільство. 2023. Випуск №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

4. Денисенко М.П., Шилюк В.М. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності діяльності підприємства та його використання у вітчизняній практиці. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. №18. С. 47-56.

5. Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник КНУТД, 2016. №6 (105). С. 66-79.

6. Глівінська Ю.В. Зарубіжний досвід управління організаціями. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2024. Випуск 1(74). С. 23-29. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-3>

7. Афанасьєв Є., Бурлаченко С. Аналіз проблематики ефективного управління підприємством на підґрунті зарубіжного досвіду формування персональних компетенцій керівників. Економічний аналіз. 2024. Том 34. №3. С. 9-18. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.009>

8. Науменко Н.С., Грабко О.І. Малі та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. №5. С. 18-34. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-3>

9. Критерії поділу платників податків на великі, середні та малі підприємства для визначення способу подання податкової звітності. Державна податкова служба України. 28 лютого 2023 р. URL : <https://cvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/657679.html>

10. Класифікація підприємств. Дебет-кредит. 21.12.2023 р. URL : https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/23-klasifikaciia-pidpriemstv

11. SME definition. European Commission. URL : https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

1. Kovalenko M.V., Fonina Ya. V., Deineko K.A. Osoblyvosti upravlinnya efektyvnisty diyal nosti pidpriyemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemnytstvo. 2018. №4 (103). S. 120-126.

2. Turchina S.H., Dashutina L.O. Upravlinnya efektyvnisty diyal nosti pidpriyemstv maloho biznesu. Infrastruktura rynku. 2021. Vypusk 53. S. 91-97. <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-17>

3. Nechyporuk A.A., Taranych O.V. Upravlinnya efektyvnisty vyrobnychoyi diyal nosti pidpriyemstva: sutnist ta znachennya. Ekonomika ta suspil stvo. 2023. Vypusk №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

4. Denysenko M.P., Shlyuk V.M. Zarubizhnyy dosvid otsynuyvannya efektyvnosti diyal nosti pidpriyemstva ta yoho vykorystannya u vitchyznyaniy praktytsi. Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku. 2018. №18. S. 47-56.

5. Yershova O. Zarubizhnyy dosvid efektyvnoho upravlinnya biznes-protsesamy pidpriyemstv. Visnyk KNUTD. 2016. №6 (105). S. 66-79.

6. Hlivins ka YU.V. Zarubizhnyy dosvid upravlinnya orhanizatsiyamy. Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navihator». 2024. Vypusk 1(74). S. 23-29. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-3>

7. Afanas yev YE., Burlachenko S. Analiz problematyky efektyvnoho upravlinnya pidpriyemstvom na pidhrunti zarubizhnoho dosvidu formuvannya personal nykh kompetentsiy kerivnykiv. Ekonomichnyy analiz. 2024. Tom 34. №3. S. 9-18. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.009>

8. Naumenko N.S., Hrabko O.I. Male ta serednye pidpriyemnytstvo v Ukraini ta YES: analiz i porivnyal na kharakterystyka. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2021. №5. S. 18-34. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-3>

9. Kryteriyy podilu platnykiv podatkov na velyki, seredni ta mali pidpriyemstva dlya vyznachennya sposobu podannya podatkovoyi zvitnosti. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. 28 lyutoho 2023 r. URL : <https://cvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/657679.html>

10. Klasyfikatsiya pidpriyemstv. Debet-kredyt. 21.12.2023 r. URL : https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/23-klasifikaciia-pidpriemstv

11. SME definition. European Commission. URL : https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en