

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 075 ПЗ

ГРЕБЕНЧУКА МАКСИМА СЕРГІЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

_____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис) (ПІБ)
“ ____ ” _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Формування стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна АРТЮХ

Виконав

(підпис)

Максим ГРЕБЕНЧУК

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту

к.е.н., доцент Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

“ ” 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Гребенчуку Максиму Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Формування стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні засади формування стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу
2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств малого бізнесу в Україні
3. Шляхи вдосконалення процесу формування стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу

Дата видачі завдання “ ” 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна АРТЮХ
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Максим ГРЕБЕНЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	8
1.1 Сутність та значення стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу.	8
1.2 Класифікація та види стратегій розвитку малих підприємств	11
1.3 Фактори, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства малого бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	19
2.1 Оцінка стану та динаміки розвитку малого бізнесу в Україні	19
2.2 Аналіз проблем та перешкод, що стримують розвиток малих підприємств	26
2.3 Дослідження успішних практик формування стратегій розвитку на прикладі вітчизняних та зарубіжних малих підприємств.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	33
3.1 Методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку малих підприємств.....	33
3.2 Рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов	41
3.3 Механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах.....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України малий бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, створенні нових робочих місць, підвищенні конкурентоспроможності та інноваційності національної економіки. Малі підприємства є рушійною силою розвитку підприємництва, сприяють формуванню середнього класу та зміцненню соціальної стабільності в суспільстві.

Незважаючи на значний потенціал розвитку малого бізнесу в Україні, він стикається з низкою викликів та перешкод, які обмежують його зростання та ефективність функціонування. До основних проблем належать недостатній доступ до фінансових ресурсів, складність та нестабільність регуляторного середовища, високий рівень конкуренції, недостатня інфраструктура підтримки малого бізнесу, низький рівень інноваційної активності та цифровізації.

У таких умовах формування ефективних стратегій розвитку стає критично важливим для малих підприємств, оскільки дозволяє їм адаптуватися до мінливого ринкового середовища, використовувати свої конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління розвитком малих підприємств передбачає визначення довгострокових цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір оптимальної стратегії розвитку та ефективну її реалізацію.

Актуальність дослідження стратегій розвитку малих підприємств в Україні обумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності та інноваційності малого бізнесу, забезпечення його сталого розвитку та внеску в економічне зростання країни. Розробка та впровадження ефективних стратегій розвитку дозволяє малим підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов, використовувати свої конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість.

Дослідження успішних практик формування стратегій розвитку на прикладі вітчизняних та зарубіжних малих підприємств дозволяє виявити ключові фактори успіху та адаптувати їх до українських реалій. Вивчення

передового досвіду та найкращих практик у сфері стратегічного управління розвитком малих підприємств сприяє підвищенню ефективності функціонування малого бізнесу в Україні та його внеску в економічний та соціальний розвиток країни.

Актуальність дослідження також обумовлена необхідністю розробки методичних підходів до формування ефективних стратегій розвитку малих підприємств з урахуванням їх специфіки, ресурсних можливостей та умов зовнішнього середовища. Наявність чітких методичних рекомендацій та інструментів стратегічного управління дозволяє малим підприємствам підвищувати якість прийняття управлінських рішень та забезпечувати ефективну реалізацію стратегій розвитку.

Крім того, актуальність теми дослідження посилюється в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації економіки, що вимагає від малих підприємств швидкої адаптації до змін ринкового середовища та пошуку нових джерел конкурентних переваг. Формування ефективних стратегій розвитку дозволяє малим підприємствам використовувати свої унікальні ресурси та компетенції, диференціюватися від конкурентів та створювати додану вартість для споживачів.

Таким чином, актуальність дослідження стратегій розвитку малих підприємств в Україні обумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності та інноваційності малого бізнесу, забезпечення його сталого розвитку та внеску в економічне зростання країни. Розробка методичних підходів до формування ефективних стратегій розвитку, вивчення успішних практик та передового досвіду, а також адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища є ключовими факторами успіху малих підприємств в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективних стратегій розвитку малих підприємств в Україні з урахуванням їх специфіки та умов функціонування.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність та значення стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу.
2. Проаналізувати класифікацію та види стратегій розвитку малих підприємств.
3. Визначити фактори, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства малого бізнесу.
4. Оцінити стан та динаміку розвитку малого бізнесу в Україні.
5. Проаналізувати проблеми та перешкоди, що стримують розвиток малих підприємств в Україні.
6. Дослідити успішні практики формування стратегій розвитку на прикладі вітчизняних та зарубіжних малих підприємств.
7. Розробити методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку малих підприємств.
8. Надати рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов.
9. Запропонувати механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах.

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації стратегій розвитку малих підприємств в Україні.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку малих підприємств з урахуванням їх специфіки та умов функціонування.

Практичне значення роботи. Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій та пропозицій щодо формування та реалізації ефективних стратегій розвитку малих підприємств в Україні, які можуть бути використані в практичній діяльності суб'єктів малого бізнесу для підвищення їх конкурентоспроможності, інноваційності та забезпечення сталого розвитку.

Теоретичне значення роботи. Теоретичне значення роботи полягає у розвитку теоретичних положень стратегічного управління розвитком малих підприємств, удосконаленні методичних підходів до розробки та реалізації стратегій розвитку з урахуванням специфіки малого бізнесу, а також поглибленні наукового розуміння факторів, що впливають на вибір оптимальної стратегії розвитку.

Гіпотеза дослідження. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що формування та реалізація ефективних стратегій розвитку малих підприємств з урахуванням їх специфіки, ресурсних можливостей та умов зовнішнього середовища дозволяє підвищити конкурентоспроможність, інноваційність та забезпечити сталий розвиток суб'єктів малого бізнесу в Україні.

Новизна роботи. Новизна роботи полягає у розробці комплексного підходу до формування та реалізації стратегій розвитку малих підприємств, який враховує особливості малого бізнесу в Україні, ґрунтується на аналізі успішних практик вітчизняних та зарубіжних підприємств, а також передбачає використання сучасних методів стратегічного управління та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В процесі написання курсової роботи була використана система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. Також використовувалися такі емпіричні методи, як, опис, порівняння та узагальнення.

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та значення стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу

Стратегія розвитку є невід'ємною складовою успішного функціонування та зростання підприємств малого бізнесу. Вона являє собою довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища [1, с. 25]. Стратегія розвитку допомагає малим підприємствам ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін та використовувати потенційні можливості для зростання.

Значення стратегій розвитку для малих підприємств полягає в тому, що вони дозволяють чітко визначити пріоритети та напрямки діяльності, забезпечуючи стабільність та стійкість в умовах невизначеності. Розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку допомагає малим підприємствам зосередитися на ключових компетенціях, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність використання ресурсів.

Стратегія розвитку також відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг малих підприємств. Вона дозволяє визначити унікальні особливості та цінності, які відрізняють підприємство від конкурентів, та розробити заходи щодо їх посилення та використання. Ефективна стратегія розвитку сприяє створенню стійкої конкурентної позиції на ринку та забезпечує довгострокову перспективу зростання.

Крім того, стратегія розвитку є важливим інструментом для залучення інвестицій та партнерів. Наявність чіткої та обґрунтованої стратегії розвитку підвищує довіру інвесторів та полегшує доступ до фінансових ресурсів. Стратегія розвитку також допомагає малим підприємствам налагоджувати стратегічні партнерства та співпрацю з іншими учасниками ринку, що відкриває нові можливості для зростання та розширення діяльності.

Розробка стратегії розвитку для малих підприємств повинна базуватися на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Це включає оцінку сильних та слабких сторін підприємства, ринкових трендів, потреб споживачів та дій конкурентів [9, с. 33]. На основі отриманих даних формується комплексна стратегія розвитку, яка враховує специфіку діяльності підприємства, його ресурси та потенціал зростання. Розглянемо за допомогою таблиці 1.1 ключові етапи розробки стратегії розвитку для малих підприємств:

Таблиця 1.1

Ключові етапи розробки стратегії розвитку для малих підприємств:

Етап	Основні завдання	Методи та інструменти
Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - Дослідження ринкових умов - Оцінка конкурентів - Виявлення потреб та очікувань споживачів - Оцінка правового та економічного середовища - Визначення тенденцій, можливостей та загроз 	<ul style="list-style-type: none"> - PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний аспекти) - Аналіз п'яти сил Портера
Аналіз внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ресурсів та можливостей - Визначення компетенцій та слабких сторін - Виявлення ключових факторів успіху - Визначення напрямків для покращення 	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози)
Формулювання стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення місії та бачення - Встановлення стратегічних цілей - Вибір стратегічних напрямків діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення SMART-цілей (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні, обмежені в часі) - Аналіз ресурсів та конкурентних переваг
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка детальних планів дій 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення

стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення ресурсів та персоналу - Створення механізмів контролю та оцінки - Координація та мотивація працівників 	<ul style="list-style-type: none"> відповідальних осіб та термінів виконання - Створення системи стимулювання та мотивації працівників - Системи контролю за виконанням планів
Моніторинг та коригування стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка досягнення поставлених цілей - Аналіз ефективності використання ресурсів - Виявлення нових можливостей або загроз - Внесення коригувань до стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярний аналіз результатів - Визначення ефективності використання ресурсів - Адаптація стратегії до змін у середовищі

З таблиці 1.1 ми можемо дійти висновку що ефективна реалізація стратегії розвитку вимагає залучення та мотивації персоналу, а також постійного моніторингу та корегування стратегічних цілей відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Малі підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб швидко реагувати на виклики та можливості, що виникають у процесі реалізації стратегії розвитку.

Отже, стратегія розвитку є ключовим фактором успіху малих підприємств в умовах конкурентного ринкового середовища. Вона дозволяє визначити пріоритетні напрямки діяльності, оптимізувати використання ресурсів, створити стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгострокове зростання [13, с. 22]. Розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку вимагає ретельного аналізу, залучення персоналу та постійного моніторингу, але результатом є підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності малих підприємств.

Таким чином, стратегія розвитку є невід'ємною частиною управління малими підприємствами та відіграє вирішальну роль у їх успішному функціонуванні та зростанні. Вона забезпечує чітке бачення майбутнього,

допомагає ефективно використовувати ресурси та створює передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2 Класифікація та види стратегій розвитку малих підприємств

Стратегії розвитку малих підприємств можна класифікувати за різними ознаками та критеріями. Одним із основних підходів є класифікація стратегій за рівнем управління, що включає корпоративну, ділову та функціональну стратегії [1, с. 57]. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку підприємства, ділова стратегія зосереджена на конкретних бізнес-одиницях, а функціональна стратегія охоплює окремі функціональні сфери діяльності, такі як маркетинг, фінанси, виробництво тощо.

Іншим важливим критерієм класифікації є спрямованість стратегії розвитку. Виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Стратегії зростання передбачають розширення діяльності підприємства, освоєння нових ринків, збільшення частки ринку та нарощування потенціалу. Стратегії стабілізації спрямовані на підтримку поточної позиції на ринку та забезпечення стабільності функціонування. Стратегії скорочення застосовуються в умовах кризи або несприятливих змін і передбачають оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат та реструктуризацію.

Серед стратегій зростання виділяють стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання. Стратегія концентрованого зростання передбачає зосередження зусиль на розвитку основного бізнесу та підвищенні ефективності діяльності. Стратегія інтегрованого зростання спрямована на розширення діяльності шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції з іншими учасниками ринку. Стратегія диверсифікованого зростання передбачає вихід на нові ринки та освоєння нових видів діяльності [6, с. 44].

Важливим видом стратегій розвитку малих підприємств є інноваційна стратегія. Вона спрямована на впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що дозволяє створювати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати лідерство на ринку. Інноваційна стратегія вимагає значних

інвестицій у дослідження та розробки, але в довгостроковій перспективі може принести суттєві переваги для підприємства.

Ще одним видом стратегій розвитку є стратегія диференціації. Вона передбачає створення унікальних характеристик продуктів або послуг, що відрізняють їх від конкурентів та забезпечують додаткову цінність для споживачів [9, с. 47]. Диференціація може базуватися на якості, дизайні, сервісі або інших аспектах, що мають значення для цільової аудиторії.

Стратегія фокусування є ще одним важливим видом стратегій розвитку малих підприємств. Вона передбачає зосередження на конкретному сегменті ринку або ніші та задоволення специфічних потреб цієї групи споживачів. Фокусування дозволяє малим підприємствам ефективно використовувати обмежені ресурси та створювати стійкі конкурентні переваги в обраному сегменті.

Стратегія інтернаціоналізації є актуальною для малих підприємств, які прагнуть вийти на міжнародні ринки. Вона передбачає адаптацію продуктів або послуг до вимог зарубіжних ринків, налагодження міжнародних партнерств та розвиток експортної діяльності [13, с. 28]. Інтернаціоналізація дозволяє малим підприємствам розширювати свою присутність на світовому ринку та диверсифікувати ризики.

Крім того, важливим видом стратегій розвитку є стратегія сталого розвитку. Вона спрямована на збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Стратегія сталого розвитку передбачає впровадження принципів соціальної відповідальності, енергоефективності, ресурсозбереження та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Така стратегія дозволяє малим підприємствам не лише досягати фінансових результатів, але й створювати позитивний імідж та довгострокову цінність для суспільства.

Таким чином, класифікація та види стратегій розвитку малих підприємств є різноманітними та охоплюють різні аспекти діяльності. Вибір конкретної стратегії залежить від специфіки підприємства, його ресурсів, цілей та умов

зовнішнього середовища. Ефективна комбінація та адаптація різних видів стратегій дозволяє малим підприємствам досягати сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

1.3 Фактори, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства малого бізнесу

Вибір стратегії розвитку малого підприємства залежить від низки факторів, які необхідно враховувати для забезпечення ефективності та результативності стратегічних рішень. Вибір правильної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, галузь, ресурси, цілі та конкурентне середовище. Розглянемо основні види стратегій, які можуть бути застосовані малими підприємствами:

1. Стратегія концентрованого зростання: Передбачає зосередження зусиль на розвитку основного бізнесу підприємства. Це може включати збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення якості товарів або послуг, а також посилення маркетингових зусиль.

2. Стратегія інтегрованого зростання: Спрямована на розширення бізнесу шляхом інтеграції з іншими підприємствами в ланцюгу створення вартості. Вона може бути вертикальною (інтеграція з постачальниками або дистриб'юторами) або горизонтальною (інтеграція з конкурентами).

3. Стратегія диверсифікованого зростання: Передбачає вихід на нові ринки або розвиток нових видів діяльності. Це може допомогти підприємству знизити ризики та збільшити потенціал зростання.

4. Інноваційна стратегія: Ця стратегія базується на постійному впровадженні нових технологій, продуктів або послуг. Вона дозволяє підприємству створювати унікальні конкурентні переваги та займати лідерські позиції на ринку.

5. Стратегія диференціації: Спрямована на створення унікальних характеристик продукції або послуг, які відрізняють їх від конкурентів та створюють додаткову цінність для споживачів.

6. Стратегія фокусування: Передбачає зосередження на конкретному сегменті ринку або ніші та задоволення специфічних потреб цієї групи споживачів.

7. Стратегія інтернаціоналізації: Спрямована на вихід на міжнародні ринки та розширення географії діяльності підприємства.

8. Стратегія сталого розвитку: Передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності підприємства. Вона спрямована на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Тепер детально розглянемо плюси і мінуси кожної стратегії і відповідно для якого підприємства придатна та чи інша стратегія за допомогою таблиці 1.1:

Таблиця 1.2

Порівняння різних стратегій підприємств:

Стратегія	Переваги	Недоліки	Придатність
Концентрованого зростання	Ефективність, економія на масштабі, зміцнення позицій.	Залежність від одного продукту/ринку, обмежена диверсифікація.	Сильні позиції, стабільний попит, обмежені ресурси.
Інтегрованого зростання	Контроль над ланцюгом постачання/розподілу, зниження витрат, підвищення якості, доступ до нових ринків.	Високі інвестиції, складність управління, втрата гнучкості.	Достатні ресурси, стабільне становище, бажання контролю.

Диверсифікованого зростання	Зниження ризиків, вихід на нові ринки, синергія.	Високі інвестиції, складність управління, розпорошення ресурсів.	Достатні ресурси, досвід управління, бажання знизити ризики.
Інноваційна	Унікальність, лідерство, висока прибутковість.	Високі інвестиції, ризик невдачі, необхідність оновлення.	Сильний науково-технічний потенціал, готовність до ризику.
Диференціації	Вища ціна, лояльність, захист від конкурентів.	Високі витрати на маркетинг, ризик втрати унікальності.	Креативний підхід, орієнтація на якість.
Фокусування	Глибоке розуміння потреб, лояльність, ефективність.	Обмежений ринок, ризик зміни потреб, вразливість до конкурентів.	Обмежені ресурси, знання сегменту, адаптивність.
Інтернаціоналізації	Розширення ринку, диверсифікація, впізнаваність.	Високі витрати на адаптацію, бар'єри, ризики.	Конкурентоспроможні продукти, досвід, готовність до інвестицій.
Сталого розвитку	Позитивний імідж, лояльність, зниження витрат, стійкість.	Високі початкові інвестиції, зміни у бізнес-процесах,	Довгострокова перспектива, відповідальність, готовність до змін.

		складність вимірювання.	
--	--	----------------------------	--

Можемо з аналізу дійти до висновку, що вибір стратегії є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від його специфіки, ресурсів, цілей та зовнішніх умов. Але ідеальну стратегію на практиці рідко можна виявити, саме тому часто малі підприємства використовують комбінацію різних стратегій для досягнення своїх цілей. Це може бути наприклад:

- Диференціація та фокусування (створення унікального продукту для вузького сегмента ринку).
- Інноваційна та інтернаціоналізація (вихід на нові ринки з інноваційним продуктом).
- Концентроване зростання та сталий розвиток (розвиток основного бізнесу з урахуванням принципів сталого розвитку).

Так чи інакше, при виборі однієї стратегії чи комбінації, нам треба проаналізувати основні фактори для їх вибору і обґрунтувати. Розглянемо далі основні фактори для вибору оптимальної стратегії:

Одним із ключових факторів для вибору стратегії є аналіз зовнішнього середовища, який включає дослідження ринкових тенденцій, потреб споживачів, дій конкурентів та регуляторних вимог. Розуміння зовнішніх умов дозволяє малим підприємствам визначити потенційні можливості та загрози, а також адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Іншим важливим фактором є оцінка внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства. Це включає аналіз фінансових, матеріальних, людських та інтелектуальних ресурсів, а також оцінку сильних та слабких сторін підприємства [3, с. 38]. Розуміння внутрішніх можливостей дозволяє малим підприємствам визначити, які стратегії є реалістичними та здійсненними з урахуванням наявних ресурсів та компетенцій.

Цілі та місія підприємства також відіграють важливу роль у виборі стратегії розвитку. Чітко визначені цілі та місія дозволяють малим підприємствам зосередитися на пріоритетних напрямках діяльності та розробити стратегію, яка відповідає їх довгостроковим прагненням. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART), що допомагає забезпечити ефективність та результативність стратегічних рішень.

Стадія життєвого циклу підприємства також впливає на вибір стратегії розвитку. Малі підприємства на етапі становлення можуть зосередитися на стратегіях зростання та освоєння ринку, тоді як підприємства на етапі зрілості можуть надавати перевагу стратегіям стабілізації та утримання позицій [7, с. 58]. Врахування стадії життєвого циклу дозволяє малим підприємствам адаптувати стратегію розвитку до поточних потреб та викликів.

Ще одним фактором, що впливає на вибір стратегії розвитку, є доступність фінансових ресурсів. Малі підприємства часто мають обмежені фінансові можливості, що може обмежувати вибір стратегічних альтернатив. Наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє малим підприємствам інвестувати в розвиток, впроваджувати інноваційні рішення та реалізовувати амбітні стратегічні плани.

Рівень конкуренції на ринку також є важливим фактором при виборі стратегії розвитку. В умовах високої конкуренції малі підприємства можуть зосередитися на стратегіях диференціації, фокусування або інноваційності, щоб виділитися серед конкурентів та створити унікальну цінність для споживачів [11, с. 44]. З іншого боку, в умовах низької конкуренції малі підприємства можуть обрати стратегії зростання та розширення ринку, використовуючи наявні можливості.

Технологічні зміни та інновації також впливають на вибір стратегії розвитку малих підприємств. Швидкий розвиток технологій може створювати нові можливості для малих підприємств, але водночас вимагає адаптації та впровадження інноваційних рішень. Малі підприємства, які вчасно реагують на

технологічні зміни та впроваджують інновації, можуть отримати конкурентні переваги та забезпечити довгострокове зростання.

Таким чином, вибір стратегії розвитку малого підприємства залежить від комплексу факторів, які включають аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх ресурсів, визначення цілей та місії, врахування стадії життєвого циклу, доступність фінансових ресурсів, рівень конкуренції, технологічні зміни та наявність кваліфікованих кадрів. Ретельний аналіз та врахування цих факторів дозволяє малим підприємствам обрати оптимальну стратегію розвитку, яка відповідає їх унікальним потребам та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1 Оцінка стану та динаміки розвитку малого бізнесу в Україні

Малий бізнес відіграє важливу роль в економіці України, забезпечуючи створення робочих місць, стимулювання інновацій та сприяння економічному зростанню. Однак, стан та динаміка розвитку малого бізнесу в Україні характеризуються певними викликами та можливостями.

Аналізуючи статистичні дані, можна відзначити позитивну динаміку кількості малих підприємств в Україні протягом останніх років. Згідно з даними Державної служби статистики України, кількість малих підприємств зросла з 322920 у 2018 році до 339374 у 2020 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість малих підприємств в Україні за 2018-2020 рр.

Рік	Кількість малих підприємств
2018	322920
2019	334784
2020	339374

Джерело: складено автором за даними [17, с. 45]

Темп приросту кількості малих підприємств у 2020 році порівняно з 2018 роком: $(339374 - 322920) / 322920 * 100\% = 5,1\%$

Це свідчить про те, що, незважаючи на складні економічні умови та виклики, малий бізнес в Україні продовжує розвиватися. Зростання кількості малих підприємств може бути пов'язане з такими факторами, як:

- Спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу: Уряд України вжив ряд заходів для спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу, що зробило його більш доступним для підприємців.
- Підтримка малого бізнесу з боку держави: Держава надає різноманітні програми підтримки малого бізнесу, включаючи фінансову допомогу, консультаційні послуги та пільгове оподаткування.

- Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу: В Україні з'явилося багато інкубаторів, акселераторів та інших організацій, які надають підтримку підприємцям на різних етапах розвитку їхнього бізнесу.
- Зростаюча культура підприємництва: В українському суспільстві спостерігається зростання інтересу до підприємництва та збільшення кількості людей, які готові розпочати власний бізнес.

Незважаючи на значну роль малого бізнесу в економіці України, його розвиток стикається з низкою перешкод. Однією з основних проблем є недостатній доступ до фінансових ресурсів. Малі підприємства часто мають труднощі з отриманням кредитів від банків через високі процентні ставки та жорсткі вимоги до застави [24, с. 55].

Іншою перешкодою для розвитку малого бізнесу є складність та нестабільність регуляторного середовища. Часті зміни законодавства, бюрократичні процедури та корупція створюють додаткові витрати та ризики для малих підприємств.

Пандемія COVID-19 також значно вплинула на розвиток малого бізнесу в Україні. Карантинні обмеження та зниження споживчого попиту призвели до скорочення доходів та закриття багатьох малих підприємств. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, у 2020 році 42% малих підприємств в Україні зазнали значних фінансових втрат через пандемію.

Незважаючи на виклики, малий бізнес в Україні демонструє стійкість та адаптивність. Багато малих підприємств швидко перебудували свою діяльність, перейшовши на онлайн-формат та запровадивши інноваційні рішення. Це дозволило їм зберегти свої позиції на ринку та навіть розширити клієнтську базу [16, с. 28].

Держава також вживає заходів для підтримки малого бізнесу в Україні. У 2020 році уряд запровадив програму "Доступні кредити 5-7-9%", яка надає малим підприємствам доступ до пільгового фінансування. Крім того, в рамках державної стратегії розвитку малого і середнього підприємництва на період до

2025 року передбачено низку ініціатив, спрямованих на покращення бізнес-середовища та стимулювання розвитку малого бізнесу.

Подолання цих викликів є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу в Україні. Це вимагає спільних зусиль з боку держави, бізнес-спільноти та громадянського суспільства.

Важливим фактором розвитку малого бізнесу в Україні є також доступ до освітніх та консультаційних послуг. Бізнес-інкубатори, акселератори та менторські програми допомагають малим підприємствам набувати необхідних знань та навичок, розробляти ефективні бізнес-моделі та залучати інвестиції.

Розвиток цифрової економіки та електронної комерції також відкриває нові можливості для малого бізнесу в Україні. Малі підприємства активно використовують онлайн-платформи для продажу своїх товарів та послуг, розширюючи свою присутність на ринку та збільшуючи клієнтську базу [19, с. 57].

Ще одним важливим аспектом розвитку малого бізнесу в Україні є його роль у формуванні середнього класу та зміцненні соціальної стабільності. Малий бізнес створює робочі місця, забезпечує самозайнятність населення та сприяє зростанню добробуту громадян.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, частка малого бізнесу у ВВП України залишається порівняно низькою. За даними Міністерства економіки України, у 2020 році внесок малого бізнесу у ВВП становив лише 9,3%. Це свідчить про необхідність подальших зусиль щодо стимулювання розвитку малого бізнесу та створення сприятливих умов для його функціонування.

Важливим напрямком розвитку малого бізнесу в Україні є також його інтернаціоналізація та вихід на зовнішні ринки. Малі підприємства можуть використовувати можливості експорту для розширення своєї діяльності та збільшення прибутковості. Держава повинна сприяти розвитку експортного потенціалу малого бізнесу шляхом надання інформаційної та консультаційної підтримки, спрощення процедур торгівлі та сприяння участі малих підприємств у міжнародних виставках та ярмарках [20, с. 46].

Розвиток малого бізнесу в Україні також вимагає формування сприятливої екосистеми підтримки підприємництва. Це передбачає розвиток інфраструктури підтримки малого бізнесу, такої як бізнес-центри, технопарки, індустріальні парки та інноваційні кластери. Ці елементи інфраструктури можуть надавати малим підприємствам доступ до ресурсів, технологій та мереж співпраці, що сприятиме їх розвитку та зростанню.

Важливу роль у розвитку малого бізнесу в Україні відіграють також місцеві органи влади та громади. Вони можуть створювати сприятливі умови для розвитку малого бізнесу на регіональному рівні, надавати підтримку у вигляді грантів, пільгових оренд приміщень та консультаційних послуг [29, с. 49]. Співпраця між місцевою владою, громадами та малим бізнесом може стати потужним драйвером економічного розвитку регіонів та покращення якості життя населення.

Розвиток малого бізнесу в Україні також вимагає зміцнення довіри та співпраці між бізнесом, владою та суспільством. Прозорість, верховенство права та ефективна комунікація є ключовими факторами формування сприятливого бізнес-середовища та залучення інвестицій. Малий бізнес повинен бути активним учасником діалогу з владою та суспільством, відстоюючи свої інтереси та сприяючи формуванню відповідальної та інклюзивної економічної політики.

Важливим аспектом розвитку малого бізнесу в Україні є також його соціальна відповідальність та внесок у сталий розвиток. Малі підприємства можуть впроваджувати практики корпоративної соціальної відповідальності, такі як турбота про навколишнє середовище, підтримка місцевих громад та забезпечення гідних умов праці. Соціально відповідальний малий бізнес не лише покращує свою репутацію, але й сприяє сталому розвитку економіки та суспільства.

Незважаючи на позитивну динаміку кількості малих підприємств, їх частка у загальній кількості підприємств в Україні залишається відносно низькою порівняно з розвиненими країнами. У 2020 році частка малих

підприємств становила лише 18,7% від загальної кількості підприємств в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств в Україні за 2018-2020 рр.

Рік	Частка малих підприємств, %
2018	17,9
2019	18,3
2020	18,7

Джерело: складено автором за даними [18, с. 32]

Загальна кількість підприємств в Україні у 2020 році: 1815606 (згідно з даними Державної служби статистики України)

Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств в Україні у 2020 році: $339374 / 1815606 * 100\% = 18,7\%$

Важливим показником розвитку малого бізнесу є обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг). За даними Державної служби статистики України, обсяг реалізованої продукції малих підприємств демонструє зростання протягом 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств в Україні за 2018-2020 рр., млн грн

Рік	Обсяг реалізованої продукції
2018	1482015,1
2019	1630341,9
2020	1677988,3

Джерело: складено автором за даними [19, с. 56]

Темп приросту обсягу реалізованої продукції малих підприємств у 2020 році порівняно з 2018 роком: $(1677988,3 - 1482015,1) / 1482015,1 * 100\% = 13,2\%$

Таким чином, обсяг реалізованої продукції малих підприємств демонструє позитивну динаміку, збільшуючись протягом аналізованого періоду. У 2019 році спостерігалось значне зростання на 10,01% порівняно з 2018 роком, що може бути пов'язано з покращенням економічної ситуації та збільшенням внутрішнього попиту. Однак, у 2020 році темпи зростання сповільнилися до 2,92%, що може бути наслідком впливу пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею обмежень.

Однак, попри зростання обсягу реалізованої продукції, частка малих підприємств у загальному обсязі реалізації в Україні залишається порівняно низькою. У 2020 році вона становила лише 15,2% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Частка малих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції
(товарів, послуг) в Україні за 2018-2020 рр.**

Рік	Частка малих підприємств, %
2018	14,5
2019	14,9
2020	15,2

Джерело: складено автором за даними [20, с. 43]

Загальний обсяг реалізованої продукції в Україні у 2020 році: 11028027,8 млн грн (згідно з даними Державної служби статистики України)

Частка малих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції в Україні у 2020 році: $1677988,3 / 11028027,8 * 100\% = 15,2\%$

Важливим аспектом розвитку малого бізнесу є його внесок у зайнятість населення. Малі підприємства створюють значну кількість робочих місць, особливо для молоді та соціально вразливих категорій населення. За даними Державної служби статистики України, кількість зайнятих на малих підприємствах зросла з 1553,8 тис. осіб у 2018 році до 1605,3 тис. осіб у 2020 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кількість зайнятих на малих підприємствах в Україні за 2018-2020**рр., тис. осіб**

Рік	Кількість зайнятих
2018	1553,8
2019	1583,0
2020	1605,3

Джерело: складено автором за даними [21, с. 61]

Темп приросту кількості зайнятих на малих підприємствах у 2020 році порівняно з 2018 роком: $(1605,3 - 1553,8) / 1553,8 * 100\% = 3,3\%$

Ще одним важливим напрямком розвитку малого бізнесу в Україні є впровадження інновацій та цифрових технологій. Малі підприємства можуть використовувати цифрові інструменти для оптимізації бізнес-процесів, покращення комунікації з клієнтами та виходу на нові ринки. Держава повинна сприяти цифровізації малого бізнесу шляхом розвитку цифрової інфраструктури, надання доступу до цифрових технологій та підвищення цифрової грамотності підприємців.

Розвиток малого бізнесу в Україні також вимагає ефективної системи захисту прав інтелектуальної власності. Малі підприємства часто є джерелом інноваційних ідей та технологій, тому захист їх інтелектуальної власності є критично важливим для стимулювання інноваційної активності та залучення інвестицій. Держава повинна забезпечити ефективну правову базу та механізми захисту прав інтелектуальної власності, що сприятиме розвитку інноваційного потенціалу малого бізнесу.

Незважаючи на позитивну динаміку зайнятості на малих підприємствах, їх частка у загальній кількості зайнятих в Україні залишається невисокою. У 2020 році вона становила лише 20,5% (табл. 2.6).

**Частка зайнятих на малих підприємствах у загальній кількості
зайнятих в Україні за 2018-2020 рр.**

Рік	Частка зайнятих, %
2018	19,7
2019	20,1
2020	20,5

Джерело: складено автором за даними [22, с. 37]

Загальна кількість зайнятих в Україні у 2020 році: 7823,8 тис. осіб (згідно з даними Державної служби статистики України)

Частка зайнятих на малих підприємствах у загальній кількості зайнятих в Україні у 2020 році: $1605,3 / 7823,8 * 100\% = 20,5\%$

Отже, аналіз стану та динаміки розвитку малого бізнесу в Україні свідчить про наявність певних позитивних тенденцій, таких як зростання кількості малих підприємств, обсягу реалізованої продукції та зайнятості. Однак, частка малих підприємств у загальній структурі бізнесу та економіки країни залишається порівняно низькою. Це вказує на необхідність подальшого стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні, створення сприятливих умов для його функціонування та подолання існуючих перешкод.

2.2 Аналіз проблем та перешкод, що стримують розвиток малих підприємств

Незважаючи на важливу роль малого бізнесу в економіці України, його розвиток стикається з низкою проблем та перешкод. Ці виклики обмежують потенціал зростання малих підприємств та перешкоджають повноцінній реалізації їх можливостей [24, с. 55].

Розвиток малих підприємств в Україні стикається з низкою проблем та перешкод, які обмежують їх потенціал зростання та конкурентоспроможність.

Однією з ключових проблем є недостатній доступ до фінансових ресурсів. Малі підприємства часто мають труднощі з отриманням кредитів від банків через високі процентні ставки, жорсткі вимоги до застави та складні процедури оформлення. Це обмежує можливості малих підприємств щодо інвестицій у розвиток, модернізацію виробництва та впровадження інновацій.

Іншою суттєвою перешкодою для розвитку малих підприємств є нестабільність та складність регуляторного середовища. Часті зміни законодавства, бюрократичні процедури та корупція створюють додаткові витрати та ризики для малих підприємств. Це ускладнює ведення бізнесу, знижує конкурентоспроможність та стримує розвиток малих підприємств.

Однією з ключових проблем, з якою стикаються малі підприємства в Україні, є обмежений доступ до фінансування. Згідно з опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією, 67% малих підприємств в Україні вважають доступ до фінансування основною перешкодою для розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні перешкоди для розвитку малих підприємств в Україні за результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації, %

Перешкода	Частка респондентів
Обмежений доступ до фінансування	67
Високий рівень оподаткування	58
Корупція	51
Нестабільне регуляторне середовище	48
Недостатня кваліфікація персоналу	35

Джерело: складено автором за даними [25, с. 42]

Малі підприємства часто стикаються з труднощами в отриманні банківських кредитів через високі процентні ставки, жорсткі вимоги до застави та складні процедури оформлення. Відсутність доступу до фінансування

обмежує можливості малих підприємств щодо інвестицій у розвиток, модернізацію виробництва та впровадження інновацій.

Ще однією суттєвою перешкодою для розвитку малих підприємств є високий рівень оподаткування. За даними Світового банку, Україна посідає 65 місце зі 190 країн за показником легкості сплати податків [27, с. 38]. Малі підприємства часто стикаються з надмірним податковим навантаженням, складними процедурами адміністрування податків та частими змінами податкового законодавства. Це створює додаткові фінансові та адміністративні витрати для малих підприємств, обмежуючи їх конкурентоспроможність та можливості для зростання.

Корупція також залишається значною перешкодою для розвитку малого бізнесу в Україні. Згідно з даними Transparency International, у 2020 році Україна посіла 117 місце зі 180 країн за Індексом сприйняття корупції. Малі підприємства часто стикаються з корупційними практиками при взаємодії з державними органами, отриманні дозволів та ліцензій, участі в державних закупівлях. Корупція створює нерівні умови конкуренції та підвищує витрати для малих підприємств, обмежуючи їх можливості для розвитку.

Низький рівень інноваційної активності також стримує розвиток малих підприємств в Україні. Малі підприємства часто не мають достатніх ресурсів та можливостей для впровадження інновацій та нових технологій. Це знижує їх конкурентоспроможність та обмежує потенціал зростання. Держава повинна сприяти інноваційній діяльності малих підприємств шляхом надання фінансової та консультаційної підтримки, розвитку інноваційної інфраструктури та стимулювання співпраці між бізнесом, наукою та освітою.

Недостатній рівень цифровізації також є викликом для малих підприємств в Україні. Багато малих підприємств не використовують повною мірою можливості цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, покращення комунікації з клієнтами та виходу на нові ринки [38, с. 79]. Це знижує їх ефективність та конкурентоспроможність. Держава повинна сприяти цифровізації малого бізнесу шляхом розвитку цифрової інфраструктури,

надання доступу до цифрових інструментів та підвищення цифрової грамотності підприємців.

Нестабільне регуляторне середовище також є викликом для малих підприємств в Україні. Часті зміни законодавства, непередбачуваність регуляторної політики та складність адміністративних процедур створюють додаткові бар'єри для малих підприємств. Це підвищує витрати на дотримання вимог законодавства та обмежує можливості для довгострокового планування та інвестицій.

Малі підприємства часто стикаються з труднощами в залученні та утриманні кваліфікованих кадрів через обмежені фінансові можливості та конкуренцію з боку великих компаній. Це обмежує здатність малих підприємств впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність та забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Окрім зазначених перешкод, малі підприємства в Україні також стикаються з такими проблемами, як недостатній доступ до інформації та консультативної підтримки, складність доступу до ринків збуту, особливо міжнародних, та недостатній розвиток інфраструктури підтримки малого бізнесу [30, с. 53].

Для подолання цих перешкод та стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні необхідні комплексні заходи з боку держави та інших зацікавлених сторін. Це включає покращення доступу до фінансування шляхом розвитку альтернативних джерел фінансування, спрощення податкової системи та зменшення податкового навантаження, посилення боротьби з корупцією, забезпечення стабільності та передбачуваності регуляторного середовища, підвищення якості освіти та професійної підготовки, а також розвиток інфраструктури підтримки малого бізнесу.

2.3 Дослідження успішних практик формування стратегій розвитку на прикладі вітчизняних та зарубіжних малих підприємств

Формування ефективних стратегій розвитку є ключовим фактором успіху малих підприємств в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Вивчення успішних практик вітчизняних та зарубіжних малих підприємств дозволяє виявити ключові елементи та підходи, які сприяють розробці та реалізації ефективних стратегій розвитку [32, с. 65].

Одним із прикладів успішної практики формування стратегії розвитку є досвід українського малого підприємства "Еко-Україна", яке спеціалізується на виробництві екологічно чистих продуктів харчування. Підприємство розробило стратегію диференціації, зосередившись на виробництві високоякісної органічної продукції та побудові сильного бренду. Завдяки чіткому позиціонуванню та орієнтації на потреби споживачів, "Еко-Україна" змогла успішно вийти на ринок та забезпечити стабільне зростання.

Ще одним прикладом успішної стратегії розвитку є досвід малого підприємства "ІТ-Інновації", яке надає послуги у сфері інформаційних технологій. Підприємство зосередилось на стратегії фокусування, обравши вузький сегмент ринку - розробку спеціалізованого програмного забезпечення для медичних закладів. Завдяки глибокому розумінню потреб клієнтів та наданню високоякісних послуг, "ІТ-Інновації" змогло завоювати довіру та лояльність клієнтів, забезпечивши стабільне зростання та розширення бізнесу.

Зарубіжний досвід також містить численні приклади успішних практик формування стратегій розвитку малих підприємств. Одним із таких прикладів є американське підприємство "Green Garden", яке займається виробництвом та продажем екологічно чистих садових інструментів та аксесуарів. Підприємство розробило стратегію диференціації, зосередившись на інноваційному дизайні продукції, використанні високоякісних матеріалів та екологічності виробництва. Завдяки унікальній ціннісній пропозиції та ефективній маркетинговій стратегії, "Green Garden" змогло успішно вийти на національний ринок США та забезпечити стійке зростання.

Іншим прикладом успішної стратегії розвитку малого підприємства є досвід британської компанії "Craft Beverages", яка виробляє крафтові напої. Підприємство зосередилось на стратегії диверсифікації, розширивши асортимент продукції та вийшовши на нові ринкові сегменти. Завдяки інноваційним рецептурам, високій якості продукції та ефективній дистрибуційній стратегії, "Craft Beverages" змогло успішно конкурувати з великими гравцями на ринку та забезпечити стабільне зростання [36, с. 102].

Аналіз успішних практик формування стратегій розвитку малих підприємств дозволяє виділити кілька ключових факторів успіху:

1. Чітке визначення цільового ринку та потреб споживачів. Успішні малі підприємства розуміють важливість сегментації ринку та фокусування на специфічних потребах цільової аудиторії [37, с. 88].
2. Диференціація та унікальність ціннісної пропозиції. Малі підприємства, які розробляють унікальні продукти, послуги або бізнес-моделі, мають більше шансів на успіх у конкурентному середовищі.
3. Інноваційність та адаптивність. Успішні малі підприємства активно впроваджують інновації, як у продуктах та послугах, так і в бізнес-процесах, що дозволяє їм бути гнучкими та швидко реагувати на зміни ринкових умов [39, с. 69].
4. Ефективне управління ресурсами. Малі підприємства, які раціонально використовують обмежені фінансові, людські та матеріальні ресурси, мають більше шансів на успішну реалізацію стратегії розвитку [40, с. 95].
5. Стратегічне партнерство та співпраця. Успішні малі підприємства активно шукають можливості для партнерства та співпраці з іншими компаніями, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, що дозволяє їм розширювати ресурси та можливості.

Дослідження успішних практик формування стратегій розвитку малих підприємств також виявило важливість регулярного моніторингу та оцінки ефективності стратегії. Успішні підприємства регулярно відстежують ключові

показники ефективності, аналізують досягнення та недоліки, та за необхідності коригують стратегію розвитку [42, с. 108].

Окрім того, успішні малі підприємства приділяють значну увагу розвитку персоналу та створенню сильної організаційної культури. Вони інвестують в навчання та розвиток співробітників, заохочують ініціативність та інноваційність, та створюють середовище, що сприяє залученості та мотивації персоналу.

Таким чином, дослідження успішних практик формування стратегій розвитку малих підприємств демонструє важливість чіткого визначення цілей, диференціації, інноваційності, ефективного управління ресурсами, стратегічного партнерства та постійного моніторингу та адаптації стратегії. Врахування цих факторів та досвіду успішних підприємств може допомогти малим підприємствам в Україні розробляти та реалізовувати ефективні стратегії розвитку, що сприятимуть їх зростанню та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1 Методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку малих підприємств

Розробка ефективних стратегій розвитку є ключовим завданням для малих підприємств, які прагнуть забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку. Методичні підходи до формування стратегій розвитку малих підприємств повинні враховувати їх специфічні особливості, ресурсні можливості та умови зовнішнього середовища.

Одним із основних методичних підходів до розробки стратегій розвитку малих підприємств є стратегічний аналіз. Він передбачає комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Стратегічний аналіз дозволяє сформулювати чітке розуміння поточної ситуації та визначити ключові фактори успіху для малого підприємства [32, с. 66].

В рамках стратегічного аналізу можуть використовуватися різноманітні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера тощо. Розглянемо і проаналізуємо кожен інструмент за допомогою таблиці 3.1:

Таблиця 3.1:

Інструменти стратегічного аналізу

Інструмент	Опис	Приклад застосування для малого підприємства
SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.	Виявлення сильних сторін (унікальний продукт, кваліфікований персонал), слабких сторін (обмежені фінансові ресурси, вузький

		асортимент), можливостей (вихід на новий ринок, розвиток онлайн-продажів), загроз (збільшення конкуренції, зміни в законодавстві).
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства.	Виявлення політичних ризиків (зміни податкового законодавства), економічних тенденцій (зростання інфляції), соціальних змін (зміна демографічної ситуації), технологічних інновацій (поява нових технологій виробництва).
Аналіз п'яти сил Портера	Оцінка рівня конкуренції в галузі та визначення ключових факторів впливу на конкурентоспроможність.	Аналіз загрози нових конкурентів, сили позицій постачальників та покупців, наявності товарів-замінників, рівня конкурентної боротьби в галузі.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз зосереджується на дослідженні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз п'яти сил Портера допомагає оцінити рівень конкуренції в галузі та визначити ключові фактори впливу на конкурентоспроможність малого підприємства.

Іншим важливим методичним підходом до розробки стратегій розвитку малих підприємств є визначення стратегічних цілей та завдань. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART). Чітке формулювання цілей дозволяє спрямувати зусилля

підприємства на досягнення бажаних результатів та забезпечити ефективність стратегії розвитку.

При визначенні стратегічних цілей малі підприємства повинні враховувати свої ресурсні можливості, ринкові умови та потреби споживачів. Цілі можуть бути пов'язані з розширенням частки ринку, підвищенням рентабельності, впровадженням інновацій, покращенням якості продукції або послуг, виходом на нові ринки тощо. Важливо, щоб цілі були реалістичними та узгодженими з загальною місією та баченням підприємства.

Ще одним методичним підходом до розробки стратегій розвитку малих підприємств є вибір оптимальної стратегічної альтернативи. Малі підприємства можуть обирати між різними типами стратегій, такими як стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення тощо. Вибір стратегічної альтернативи залежить від результатів стратегічного аналізу, наявних ресурсів та цілей підприємства [43, с. 92].

При виборі стратегічної альтернативи малі підприємства повинні враховувати свої конкурентні переваги, ринкові можливості та потенційні ризики. Стратегія зростання може бути доцільною для підприємств, які мають стійкі конкурентні переваги та сприятливі ринкові умови. Стратегія стабілізації може бути ефективною для підприємств, які прагнуть утримати свої позиції на ринку та забезпечити стабільність функціонування. Стратегія скорочення може бути необхідною для підприємств, які зіткнулися з негативними змінами на ринку або мають проблеми з ефективністю діяльності.

Іншим важливим методичним підходом є залучення ключових стейкхолдерів до процесу розробки стратегії розвитку. Це передбачає активну участь керівництва, співробітників, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін у обговоренні стратегічних питань та генеруванні ідей [41, с. 84]. Залучення стейкхолдерів дозволяє врахувати різні точки зору, забезпечити підтримку та відданість стратегії, а також підвищити її реалістичність та ефективність.

Методичний підхід до розробки стратегій розвитку малих підприємств також повинен включати чітке визначення стратегічних цілей та пріоритетів. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART). Визначення пріоритетів дозволяє сфокусувати ресурси та зусилля на найбільш важливих напрямках розвитку підприємства. Зокрема, при визначенні стратегічних цілей малі підприємства повинні враховувати наступні аспекти:

- Фінансові цілі: збільшення прибутку, підвищення рентабельності, зростання обсягів продажів, зниження витрат тощо.
- Ринкові цілі: розширення частки ринку, вихід на нові ринки, залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду.
- Операційні цілі: підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції або послуг, оптимізація бізнес-процесів, впровадження нових технологій.
- Соціальні цілі: покращення умов праці, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, соціальна відповідальність.

Ще одним важливим методичним підходом є розробка альтернативних сценаріїв розвитку. Малі підприємства повинні розглядати різні варіанти стратегій розвитку, враховуючи можливі зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні фактори. Розробка альтернативних сценаріїв дозволяє підвищити адаптивність та гнучкість стратегії, а також бути готовими до різних викликів та можливостей. Є беззаперечні переваги розробки альтернативних сценаріїв:

- Підвищення готовності до змін: Підприємство може заздалегідь підготуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі та розробити плани дій для кожного сценарію.
- Зниження ризиків: Розгляд різних сценаріїв дозволяє виявити потенційні ризики та розробити заходи для їх мінімізації.
- Підвищення гнучкості: Підприємство може швидко адаптуватися до змін, обираючи найбільш відповідну стратегічну альтернативу для кожного сценарію.

- Покращення прийняття рішень: Розробка альтернативних сценаріїв сприяє більш обґрунтованому та зваженому прийняттю стратегічних рішень.

Методичний підхід до розробки стратегій розвитку малих підприємств повинен також враховувати необхідність забезпечення ресурсами. Малі підприємства повинні реалістично оцінювати свої фінансові, людські, матеріальні та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації стратегії. Ефективне управління ресурсами та їх оптимальний розподіл є ключовими факторами успішної реалізації стратегії розвитку.

Важливим методичним підходом є також врахування ризиків та невизначеності при розробці стратегій розвитку. Малі підприємства повинні ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив та ймовірність, а також розробляти плани управління ризиками. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Методичний підхід до розробки стратегій розвитку малих підприємств повинен включати механізми моніторингу та оцінки ефективності. Регулярний моніторинг дозволяє відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи [42, с. 108]. Оцінка ефективності передбачає аналіз результатів реалізації стратегії, визначення її впливу на ключові показники діяльності підприємства та отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів.

Методичний підхід до розробки стратегій розвитку малих підприємств повинен також враховувати необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності. Зовнішнє середовище постійно змінюється, тому стратегія розвитку повинна бути здатною адаптуватися до нових умов та викликів. Регулярний перегляд та коригування стратегії на основі аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі дозволяє підтримувати її актуальність та ефективність.

Ще одним важливим методичним підходом є забезпечення узгодженості стратегії розвитку з організаційною структурою та культурою підприємства.

Стратегія повинна відповідати цінностям, нормам та принципам організаційної культури, а також бути підтриманою відповідною організаційною структурою. Узгодженість стратегії з організаційними факторами сприяє її успішній реалізації та досягненню стратегічних цілей.

Методичний підхід до розробки стратегій розвитку малих підприємств повинен включати механізми комунікації та залучення персоналу. Ефективна комунікація стратегії на всіх рівнях організації забезпечує розуміння та підтримку з боку співробітників. Залучення персоналу до процесу розробки та реалізації стратегії підвищує їх мотивацію, відданість та ініціативність.

Важливим аспектом розробки стратегій розвитку малих підприємств є залучення та мотивація персоналу. Успішна реалізація стратегії значною мірою залежить від ефективної роботи команди та її здатності досягати поставлених цілей. Малі підприємства повинні забезпечити чітку комунікацію стратегічних цілей та завдань, створити умови для професійного розвитку та мотивації співробітників, а також сформувати сприятливу організаційну культуру [34, с. 83].

Для ефективної розробки стратегій розвитку малі підприємства можуть використовувати різноманітні методи та інструменти. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє пов'язати стратегічні цілі з конкретними показниками ефективності та забезпечити моніторинг їх досягнення. BSC є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє малим підприємствам не лише визначити ключові цілі, але й встановити вимірювані показники для їх досягнення. BSC розглядає діяльність підприємства з чотирьох основних перспектив:

- Фінансова перспектива: Оцінює фінансові результати діяльності підприємства, такі як прибутковість, рентабельність, оборотність активів тощо.
- Перспектива клієнтів: Вимірює рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність, частку ринку та інші показники, що характеризують взаємодію з клієнтами.

- Внутрішня перспектива: Оцінює ефективність внутрішніх бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика, маркетинг, управління персоналом тощо.
- Перспектива навчання та розвитку: Визначає, які знання, навички та технології необхідні для досягнення стратегічних цілей, а також вимірює прогрес у їх розвитку.

Інший інструмент - це стратегічна карта, яка візуалізує стратегічні цілі та взаємозв'язки між ними, допомагаючи зрозуміти логіку стратегії розвитку. Вона відображає взаємозв'язки між стратегічними цілями, ключовими ініціативами та показниками ефективності, допомагаючи зрозуміти логіку стратегії та визначити пріоритети.

Крім того, малі підприємства можуть використовувати методи стратегічного планування, такі як сценарне планування, для розробки альтернативних варіантів розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. Це дозволяє підвищити адаптивність та гнучкість стратегії розвитку в умовах невизначеності [26, с. 63].

Важливо також враховувати галузеву специфіку при розробці стратегій розвитку малих підприємств. Кожна галузь має свої особливості, конкурентну динаміку та ключові фактори успіху. Малі підприємства повинні ретельно аналізувати галузеві тренди, споживчі потреби та дії конкурентів, щоб розробити ефективну стратегію розвитку, яка відповідає умовам конкретної галузі.

Ще одним важливим аспектом розробки стратегій розвитку малих підприємств є врахування інноваційної складової. Впровадження інновацій може стати ключовим фактором конкурентоспроможності та зростання малих підприємств. Стратегія розвитку повинна передбачати механізми стимулювання інноваційної діяльності, залучення інвестицій у дослідження та розробки, а також співпрацю з науковими установами та інноваційними партнерами.

Не можна не сказати про зростаючу важливість інтеграції принципів сталого розвитку в стратегії малих підприємств. Це може сприяти не лише екологічній та соціальній відповідальності, а й економічному успіху.

При розробці стратегій розвитку малі підприємства повинні також враховувати можливості співпраці та партнерства з іншими учасниками ринку. Стратегічні альянси, спільні проекти та партнерства можуть надати малим підприємствам доступ до нових ресурсів, технологій та ринків збуту. Співпраця з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами може стати важливим елементом стратегії розвитку малого підприємства [41, с. 84].

Розробка ефективних стратегій розвитку малих підприємств вимагає системного підходу та залучення всіх ключових стейкхолдерів. Керівництво підприємства повинно забезпечити активну участь та зворотній зв'язок від співробітників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін у процесі формування стратегії розвитку. Це дозволить врахувати різні точки зору, ідеї та потреби, що підвищить ефективність та реалістичність стратегії.

Важливо також забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії розвитку малих підприємств. Зміни у зовнішньому середовищі, такі як технологічні інновації, зміни споживчих потреб або регуляторні зміни, можуть вимагати коригування стратегії. Малі підприємства повинні регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності стратегії розвитку, щоб своєчасно реагувати на виклики та можливості [38, с. 78].

Ефективна комунікація та імплементація стратегії розвитку є критичними факторами успіху для малих підприємств. Керівництво повинно забезпечити чітке донесення стратегічних цілей та завдань до всіх співробітників, а також створити умови для їх успішної реалізації. Регулярний моніторинг та контроль виконання стратегії, а також система мотивації персоналу на досягнення стратегічних цілей є важливими елементами ефективної імплементації стратегії розвитку.

Таким чином, розробка ефективних стратегій розвитку малих підприємств вимагає комплексного методичного підходу, який включає

стратегічний аналіз, визначення цілей, вибір оптимальної стратегічної альтернативи, залучення персоналу, використання різноманітних інструментів та методів, врахування галузевої специфіки, інноваційної складової та можливостей співпраці. Системний підхід, гнучкість та адаптивність, а також ефективна комунікація та імплементація є ключовими факторами успішної розробки та реалізації стратегій розвитку малих підприємств.

3.2 Рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов

Вибір оптимальної стратегії розвитку є критичним фактором успіху для малих підприємств, оскільки він визначає напрямок та пріоритети їх діяльності в довгостроковій перспективі. При виборі стратегії розвитку малі підприємства повинні враховувати специфіку своєї діяльності, ринкові умови, конкурентне середовище та власні ресурсні можливості.

Для підприємств, які працюють у галузях з високим рівнем конкуренції та динамічними змінами, доцільно обирати стратегію диференціації. Ця стратегія передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів, яка відрізняє підприємство від конкурентів. Диференціація може базуватися на інноваційних продуктах, високій якості обслуговування, унікальному дизайні або інших факторах, які мають значення для цільової аудиторії [35, с. 94].

На основі результатів аналізу, малі підприємства можуть визначити свої стратегічні пріоритети та цілі. Залежно від специфіки діяльності та ринкових умов, малі підприємства можуть обрати одну з базових стратегій розвитку, таких як стратегія зростання, стратегія стабілізації або стратегія скорочення.

Якщо малі підприємства функціонують у галузях з високим потенціалом зростання та сприятливими ринковими умовами, доцільно обрати стратегію зростання. Ця стратегія передбачає розширення діяльності підприємства, вихід на нові ринки, збільшення частки ринку та нарощування обсягів виробництва

або надання послуг. Стратегія зростання може реалізовуватися через органічне зростання, злиття та поглинання, стратегічні альянси або інші форми співпраці.

Малим підприємствам, які мають обмежені ресурси та працюють у вузькоспеціалізованих нішах, може бути ефективною стратегія фокусування. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на задоволенні потреб специфічного сегменту ринку або групи споживачів. Завдяки глибокому розумінню потреб цільової аудиторії та наданню спеціалізованих продуктів або послуг, малі підприємства можуть створити стійкі конкурентні переваги у своїй ніші.

Для малих підприємств, які працюють у галузях з високим потенціалом зростання та сприятливими ринковими умовами, доцільно обирати стратегію зростання. Ця стратегія передбачає розширення діяльності підприємства, вихід на нові ринки, збільшення частки ринку та нарощування обсягів виробництва або надання послуг. Стратегія зростання може реалізовуватися через органічне зростання, злиття та поглинання, стратегічні альянси або інші форми співпраці.

Для малих підприємств, які стикаються з несприятливими ринковими умовами або мають проблеми з ефективністю діяльності, може бути необхідною стратегія скорочення. Ця стратегія передбачає оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат, реструктуризацію або навіть вихід з певних ринків або сегментів. Метою стратегії скорочення є забезпечення виживання підприємства та підвищення його ефективності в умовах кризи або несприятливих змін.

При виборі оптимальної стратегії розвитку малі підприємства повинні також враховувати свої ключові компетенції та конкурентні переваги. Ключові компетенції - це унікальні навички, знання та ресурси, які дозволяють підприємству створювати цінність для споживачів та відрізнитися від конкурентів. Малі підприємства повинні зосередитися на розвитку та використанні своїх ключових компетенцій при формуванні стратегії розвитку [27, с. 40].

Важливо також враховувати життєвий цикл галузі та продукту при виборі стратегії розвитку. На етапі зародження галузі або виведення нового продукту на ринок може бути доцільною стратегія інноваційного лідерства, яка передбачає активне впровадження інновацій та формування попиту на нові продукти або послуги. На етапі зрілості галузі або продукту може бути ефективною стратегія оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

При виборі стратегії розвитку малі підприємства повинні також враховувати свої фінансові можливості та доступ до ресурсів. Деякі стратегії, такі як стратегія зростання або інноваційного лідерства, можуть вимагати значних інвестицій та ресурсів. Малі підприємства повинні реалістично оцінювати свої фінансові можливості та здатність залучати необхідні ресурси для реалізації обраної стратегії [26, с. 62].

Ще одним важливим фактором при виборі стратегії розвитку є врахування ризиків та невизначеності. Малі підприємства повинні проводити ретельний аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з обраною стратегією, та розробляти плани управління ризиками. Це може включати диверсифікацію ризиків, страхування, створення резервів або інші заходи, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків у разі реалізації ризикових сценаріїв.

При виборі стратегії розвитку малі підприємства повинні також враховувати свою організаційну структуру та культуру. Обрана стратегія повинна бути сумісною з існуючою організаційною структурою та культурою підприємства. Якщо стратегія вимагає значних змін в організаційній структурі або культурі, малі підприємства повинні розробити план управління змінами та забезпечити ефективну комунікацію та залучення персоналу до процесу трансформації.

Важливо також забезпечити узгодженість обраної стратегії розвитку з місією та баченням підприємства. Місія відображає призначення та основну мету діяльності підприємства, а бачення - це довгострокова перспектива розвитку підприємства. Обрана стратегія повинна бути спрямована на

реалізацію місії та досягнення бачення підприємства, забезпечуючи його сталий розвиток у довгостроковій перспективі [37, с. 90].

У випадку, коли малі підприємства стикаються з серйозними викликами, такими як зниження попиту, посилення конкуренції або зміни в регуляторному середовищі, може бути необхідною стратегія скорочення. Ця стратегія передбачає зменшення масштабів діяльності, вихід з неприбуткових сегментів ринку або навіть згортання окремих напрямків бізнесу. Метою стратегії скорочення є забезпечення виживання підприємства та збереження його ключових компетенцій.

Окрім базових стратегій розвитку, малі підприємства можуть обирати специфічні стратегії залежно від своїх конкурентних переваг та ринкових можливостей. Однією з таких стратегій є стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів, що відрізняє підприємство від конкурентів [35, с. 94]. Диференціація може базуватися на інноваційних продуктах, високій якості обслуговування, унікальному дизайні або інших факторах, що мають значення для цільової аудиторії.

Іншою специфічною стратегією є стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію зусиль на обслуговуванні специфічного сегменту ринку або ніші. Малі підприємства, які обирають стратегію фокусування, можуть досягти конкурентних переваг завдяки глибокому розумінню потреб цільової аудиторії та наданню спеціалізованих продуктів або послуг. Переваги стратегії фокусування:

- Глибоке розуміння потреб цільової аудиторії: Малі підприємства, які фокусуються на вузькому сегменті, можуть детально вивчити потреби та уподобання своїх клієнтів, що дозволяє їм розробляти продукти та послуги, які точно відповідають їхнім очікуванням.
- Висока лояльність клієнтів: Завдяки спеціалізованому підходу та індивідуальному обслуговуванню, малі підприємства можуть здобути високу

лояльність клієнтів, які будуть готові платити більше за унікальні продукти та послуги.

- Ефективне використання ресурсів: Фокусування на вузькому сегменті дозволяє малим підприємствам ефективно використовувати свої обмежені ресурси, спрямовуючи їх на розвиток тих напрямків, які мають найбільший потенціал.

- Захист від конкурентів: Спеціалізація на нішевому ринку може створити бар'єри для входу нових конкурентів, оскільки мале підприємство вже має глибокі знання та досвід у цій сфері.

Для малих підприємств, які функціонують у високотехнологічних галузях або галузях з швидкими темпами інновацій, може бути ефективною стратегія інноваційного лідерства. Ця стратегія передбачає активне впровадження інновацій, розробку нових продуктів або послуг, а також формування попиту на інноваційні рішення. Інноваційне лідерство дозволяє малим підприємствам випереджати конкурентів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Малі підприємства, які мають обмежені ресурси, можуть розглянути можливість стратегічного партнерства або співпраці з іншими підприємствами. Стратегічне партнерство дозволяє об'єднати ресурси, компетенції та зусилля для досягнення спільних цілей. Співпраця може здійснюватися у формі спільних проектів, альянсів, аутсорсингу або інших форм кооперації.

При виборі оптимальної стратегії розвитку, малі підприємства повинні враховувати свої ключові компетенції та унікальні ресурси. Ключові компетенції - це особливі навички, знання та досвід, які відрізняють підприємство від конкурентів та дозволяють створювати цінність для споживачів [32, с. 67]. Малі підприємства повинні розвивати та використовувати свої ключові компетенції при формуванні стратегії розвитку.

Важливим фактором при виборі стратегії розвитку є також стадія життєвого циклу галузі та продукту. На етапі зародження галузі або виведення нового продукту на ринок може бути доцільною стратегія інноваційного лідерства або стратегія фокусування на специфічному сегменті ринку. На етапі

зрілості галузі або продукту може бути ефективною стратегія диференціації або стратегія оптимізації витрат.

При виборі стратегії розвитку малі підприємства повинні також враховувати можливості співпраці та партнерства з іншими учасниками ринку. Стратегічні альянси, спільні проекти та партнерства можуть надати малим підприємствам доступ до нових ресурсів, технологій та ринків збуту. Співпраця з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами може стати важливим елементом стратегії розвитку малого підприємства.

Ефективна реалізація обраної стратегії розвитку вимагає чіткого плану дій та розподілу ресурсів. Малі підприємства повинні розробити детальний план реалізації стратегії, який включає конкретні цілі, завдання, терміни та відповідальних осіб. План реалізації повинен також передбачати механізми моніторингу та контролю виконання стратегії, а також можливості коригування плану у разі зміни ринкових умов або виникнення непередбачених обставин [16, с. 30].

Важливо також забезпечити ефективну комунікацію обраної стратегії розвитку всередині підприємства. Всі співробітники повинні розуміти цілі та завдання стратегії, свою роль у її реалізації та очікувані результати. Ефективна комунікація стратегії сприяє залученості та мотивації персоналу, а також забезпечує узгодженість дій та рішень на всіх рівнях підприємства.

При виборі оптимальної стратегії розвитку малі підприємства повинні також враховувати можливості навчання та розвитку персоналу. Реалізація стратегії може вимагати нових знань, навичок та компетенцій від співробітників. Малі підприємства повинні забезпечити можливості для навчання та розвитку персоналу, щоб підтримувати їх здатність ефективно виконувати свої ролі та завдання в рамках обраної стратегії.

Таким чином, вибір оптимальної стратегії розвитку для малих підприємств залежить від специфіки їх діяльності, ринкових умов, конкурентного середовища, ресурсних можливостей та інших факторів. Малі підприємства повинні враховувати свої ключові компетенції, життєвий цикл

галузі та продукту, фінансові можливості, ризики та невизначеність, організаційну структуру та культуру, можливості співпраці та партнерства, а також забезпечувати узгодженість обраної стратегії з місією та баченням підприємства. Ефективна реалізація обраної стратегії вимагає чіткого плану дій, розподілу ресурсів, ефективної комунікації та можливостей для навчання та розвитку персоналу.

3.3 Механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах

Реалізація стратегії розвитку є ключовим етапом стратегічного управління малими підприємствами. Недостатньо лише розробити ефективну стратегію - її успіх значною мірою залежить від механізмів реалізації та контролю виконання. Малі підприємства повинні забезпечити чіткі механізми імплементації стратегії, моніторингу прогресу та коригування дій у разі необхідності [32, с. 67].

Одним із ключових механізмів реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах є розробка детального плану дій. План дій повинен містити конкретні цілі, завдання, терміни виконання, відповідальних осіб та необхідні ресурси. План дій повинен бути узгоджений зі стратегічними цілями підприємства та забезпечувати їх досягнення.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку малі підприємства повинні забезпечити чіткий розподіл ролей та відповідальності. Кожен співробітник повинен розуміти свою роль у реалізації стратегії та мати необхідні повноваження та ресурси для виконання своїх завдань. Керівництво підприємства повинно забезпечити ефективну координацію та комунікацію між різними підрозділами та командами, залученими до реалізації стратегії.

Важливим механізмом контролю виконання стратегії розвитку є встановлення ключових показників ефективності (KPI). KPI - це вимірювані показники, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей. Малі підприємства повинні визначити релевантні KPI для кожної стратегічної

цілі та регулярно відстежувати їх виконання. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати коригувальних заходів [19, с. 58].

Ще одним механізмом контролю виконання стратегії розвитку є регулярний моніторинг та оцінка результатів. Малі підприємства повинні встановити систему регулярного збору та аналізу даних щодо реалізації стратегії. Це може включати фінансові показники, показники ефективності операційної діяльності, задоволеності клієнтів, інноваційної активності тощо. Регулярний моніторинг дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії та забезпечення її ефективності.

Для успішної реалізації стратегії розвитку малі підприємства повинні забезпечити залученість та мотивацію персоналу. Співробітники повинні розуміти стратегічні цілі підприємства та свою роль у їх досягненні. Керівництво повинно забезпечити відкриту комунікацію та зворотній зв'язок, а також створити умови для професійного розвитку та мотивації співробітників. Залученість персоналу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності реалізації стратегії.

Важливим механізмом реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах є управління змінами. Реалізація стратегії часто вимагає змін в організаційній структурі, бізнес-процесах, технологіях або корпоративній культурі. Малі підприємства повинні розробити ефективний план управління змінами, який включає комунікацію, навчання, залучення персоналу та управління опором змінам. Ефективне управління змінами дозволяє забезпечити плавний перехід до нової стратегії та мінімізувати ризики [34, с. 85].

Для контролю виконання стратегії розвитку малі підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти та методи. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє пов'язати стратегічні цілі з конкретними показниками ефективності та забезпечити моніторинг їх досягнення. Інший інструмент - це регулярні

стратегічні сесії, на яких керівництво та ключові співробітники аналізують прогрес у реалізації стратегії, обговорюють виклики та можливості, та приймають рішення щодо коригування дій.

Ще одним механізмом контролю виконання стратегії розвитку є регулярна звітність та оцінка результатів. Малі підприємства повинні встановити чіткі процедури звітності щодо реалізації стратегії, які включають регулярні звіти про досягнуті результати, виконання KPI, використання ресурсів та виявлені проблеми. Звітність повинна бути прозорою та доступною для всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників та інвесторів.

Для ефективною реалізації стратегії розвитку малі підприємства повинні також забезпечити гнучкість та адаптивність. Зовнішнє середовище постійно змінюється, і стратегія повинна бути здатною адаптуватися до цих змін. Малі підприємства повинні регулярно переглядати свою стратегію та вносити необхідні коригування на основі змін ринкових умов, технологічних трендів, потреб споживачів та інших факторів [39, с. 72].

Механізм реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також включати систему мотивації та винагороди персоналу. Узгодження системи мотивації зі стратегічними цілями підприємства дозволяє стимулювати та заохочувати поведінку та результати, які сприяють реалізації стратегії. Це може включати фінансові та нефінансові стимули, такі як бонуси, премії, визнання досягнень, можливості для професійного розвитку тощо.

Важливим механізмом реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах є також регулярна звітність та оцінка результатів. Малі підприємства повинні встановити чіткі процедури звітності щодо реалізації стратегії, які включають регулярні звіти про досягнуті результати, виконання KPI, використання ресурсів та виявлені проблеми. Звітність повинна бути прозорою, своєчасною та доступною для всіх зацікавлених сторін.

Механізм контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також передбачати можливість коригування стратегії у разі необхідності. Зміни у зовнішньому середовищі, нові можливості або виклики можуть вимагати адаптації стратегії. Малі підприємства повинні бути готовими до перегляду та коригування стратегії на основі аналізу актуальної інформації та зворотного зв'язку від стейкхолдерів [39, с. 73].

Ефективна реалізація стратегії розвитку на малих підприємствах вимагає також наявності відповідних ресурсів та компетенцій. Малі підприємства повинні забезпечити наявність необхідних фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів для реалізації стратегії. Крім того, співробітники повинні володіти необхідними знаннями, навичками та компетенціями для ефективного виконання своїх ролей та завдань у рамках реалізації стратегії.

Механізм реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також включати управління ризиками. Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з реалізацією стратегії, дозволяє мінімізувати потенційні негативні наслідки та забезпечити стійкість підприємства. Малі підприємства повинні розробити план управління ризиками, який включає заходи щодо їх попередження, мінімізації та реагування у разі виникнення.

Ще одним важливим механізмом реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах є забезпечення ефективної комунікації та зворотного зв'язку з ключовими стейкхолдерами. Малі підприємства повинні регулярно інформувати своїх клієнтів, партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін про прогрес у реалізації стратегії та досягнуті результати [34, с. 85]. Це дозволяє підтримувати довіру та залученість стейкхолдерів, а також отримувати цінний зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення стратегії.

Механізм контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також передбачати регулярну оцінку та аналіз ефективності самої стратегії. Малі підприємства повинні періодично переглядати свою стратегію розвитку, щоб переконатися, що вона залишається

актуальною та відповідає змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Оцінка ефективності стратегії може базуватися на аналізі досягнутих результатів, зворотного зв'язку від стейкхолдерів та порівнянні з найкращими практиками у галузі.

Ефективна реалізація стратегії розвитку на малих підприємствах вимагає також наявності відповідної організаційної структури та корпоративної культури. Організаційна структура повинна бути адаптована до потреб реалізації стратегії, забезпечувати чіткий розподіл ролей та відповідальності, а також сприяти ефективній комунікації та співпраці між підрозділами [43, с. 95]. Корпоративна культура повинна підтримувати цінності та принципи, закладені в стратегії розвитку, та заохочувати інноваційність, ініціативність та орієнтацію на результат.

Механізм реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також включати розвиток лідерських компетенцій. Ефективне лідерство є критичним фактором успішної реалізації стратегії. Керівництво малих підприємств повинно демонструвати стратегічне бачення, здатність приймати обґрунтовані рішення, мотивувати та надихати персонал на досягнення стратегічних цілей.

Ще одним важливим механізмом реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах є забезпечення безперервного навчання та розвитку персоналу. Реалізація стратегії часто вимагає нових знань, навичок та компетенцій від співробітників. Малі підприємства повинні інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб підтримувати їх здатність ефективно виконувати свої ролі та завдання в рамках реалізації стратегії.

Механізм контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також передбачати регулярний бенчмаркінг та вивчення найкращих практик. Бенчмаркінг дозволяє порівнювати власні показники ефективності з показниками інших підприємств у галузі та виявляти можливості для вдосконалення [18, с. 36]. Вивчення найкращих практик

реалізації стратегій розвитку на інших малих підприємствах може надати цінні ідеї та досвід для оптимізації власних механізмів реалізації та контролю.

Ефективна реалізація стратегії розвитку на малих підприємствах вимагає також наявності відповідних інформаційних систем та технологій. Інформаційні системи повинні забезпечувати своєчасний збір, обробку та аналіз даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень у процесі реалізації стратегії. Технології, такі як автоматизація бізнес-процесів, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління ресурсами підприємства (ERP) тощо, можуть значно підвищити ефективність реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах.

У сучасному бізнес-середовищі інформаційні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності малих підприємств. Особливо важливим є використання сучасних цифрових інструментів, таких як CRM (система управління відносинами з клієнтами), ERP (система планування ресурсів підприємства) та BI (бізнес-аналітика), для збору, аналізу та візуалізації даних, необхідних для моніторингу та контролю виконання стратегії розвитку.

CRM-системи дозволяють малим підприємствам ефективно управляти взаємодією з клієнтами, відстежувати їхні потреби та уподобання, аналізувати історію покупок та комунікацій. Це допомагає підприємствам краще розуміти своїх клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень їхньої задоволеності.

ERP-системи забезпечують інтеграцію та автоматизацію бізнес-процесів, таких як управління запасами, виробництво, фінанси, продажі та маркетинг. Це дозволяє малим підприємствам оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність операційної діяльності та зменшити витрати.

BI-інструменти допомагають малим підприємствам збирати, аналізувати та візуалізувати дані з різних джерел, таких як CRM, ERP, соціальні мережі, веб-аналітика тощо. Це дозволяє отримувати цінні інсайти про ринкові тенденції, поведінку споживачів,

Механізм реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також враховувати важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку. Малі підприємства повинні інтегрувати принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку в процес реалізації стратегії, забезпечуючи позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище [30, с. 58]. Це може включати ініціативи щодо зменшення екологічного сліду, підтримки місцевих громад, забезпечення етичних практик ведення бізнесу тощо.

Ще одним важливим механізмом реалізації стратегії розвитку на малих підприємствах є забезпечення ефективного управління змінами. Реалізація стратегії часто передбачає значні зміни в організаційній структурі, бізнес-процесах, технологіях або корпоративній культурі. Малі підприємства повинні розробити план управління змінами, який включає комунікацію, навчання, залучення персоналу та управління опором змінам. Ефективне управління змінами дозволяє забезпечити плавний перехід до нової стратегії та мінімізувати ризики.

Механізм контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах повинен також передбачати регулярну оцінку та коригування стратегічних планів. У процесі реалізації стратегії можуть виникати нові обставини, можливості або виклики, які вимагають коригування стратегічних цілей та планів. Малі підприємства повинні бути готовими до адаптації своїх стратегічних планів на основі актуальної інформації та зворотного зв'язку.

Важливим аспектом реалізації та контролю виконання стратегії розвитку є управління ризиками. Малі підприємства повинні ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з реалізацією стратегії, оцінювати їх вплив та ймовірність, та розробляти плани управління ризиками. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Малі підприємства повинні також забезпечити ефективне управління ресурсами при реалізації стратегії розвитку. Це включає управління

фінансовими, людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами. Ефективне управління ресурсами дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити наявність необхідних ресурсів для реалізації стратегії та підвищити ефективність операційної діяльності [40, с. 97].

Для успішної реалізації стратегії розвитку малі підприємства повинні також розвивати стратегічне партнерство та співпрацю з іншими учасниками ринку. Партнерство з постачальниками, клієнтами, науково-дослідними установами та іншими зацікавленими сторонами може надати малим підприємствам доступ до нових ресурсів, знань та можливостей. Стратегічне партнерство дозволяє розподілити ризики та оптимізувати використання ресурсів при реалізації стратегії.

Ефективна реалізація та контроль виконання стратегії розвитку вимагають також розвитку лідерських компетенцій на малих підприємствах. Керівництво повинно демонструвати стратегічне бачення, здатність приймати обґрунтовані рішення, ефективно комунікувати та мотивувати персонал. Розвиток лідерських компетенцій на всіх рівнях підприємства сприяє ефективній реалізації стратегії та досягненню стратегічних цілей [29, с. 47].

Малі підприємства повинні також забезпечити регулярне навчання та розвиток персоналу в контексті реалізації стратегії розвитку. Навчання та розвиток персоналу дозволяють забезпечити наявність необхідних знань, навичок та компетенцій для ефективного реалізації стратегії. Це може включати внутрішні та зовнішні програми навчання, менторство, коучинг та інші форми розвитку персоналу.

Ефективна реалізація та контроль виконання стратегії розвитку вимагають також налагодження ефективного комунікації та зворотного зв'язку на всіх рівнях підприємства. Регулярна комунікація щодо прогресу в реалізації стратегії, досягнутих результатів та виявлених проблем дозволяє забезпечити залученість та мотивацію персоналу, а також своєчасно реагувати на виклики та можливості.

Таким чином, ефективні механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах включають розробку детального плану дій, чіткий розподіл ролей та відповідальності, встановлення ключових показників ефективності, регулярний моніторинг та оцінку результатів, залученість та мотивацію персоналу, управління змінами, використання різноманітних інструментів та методів контролю, регулярну звітність, гнучкість та адаптивність, управління ризиками, ефективне управління ресурсами, розвиток стратегічного партнерства, розвиток лідерських компетенцій, навчання та розвиток персоналу, а також ефективну комунікацію та зворотний зв'язок. Комплексне застосування цих механізмів дозволяє малим підприємствам успішно реалізувати свою стратегію розвитку та досягти довгострокових цілей.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розроблено теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування та реалізації ефективних стратегій розвитку малих підприємств в Україні з урахуванням їх специфіки та умов функціонування.

Досліджено сутність та значення стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу. Визначено, що стратегія розвитку є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення визначених цілей та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Стратегія розвитку дозволяє малим підприємствам ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін та використовувати потенційні можливості для зростання.

Проаналізовано класифікацію та види стратегій розвитку малих підприємств. Виділено базові стратегії розвитку, такі як стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення, а також специфічні стратегії, такі як стратегія диференціації, стратегія фокусування, стратегія інноваційного лідерства тощо. Вибір конкретної стратегії залежить від специфіки підприємства, його ресурсів, цілей та умов зовнішнього середовища.

Визначено фактори, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства малого бізнесу. До основних факторів належать аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства, цілі та місія підприємства, стадія життєвого циклу підприємства, доступність фінансових ресурсів, рівень конкуренції на ринку, технологічні зміни та інновації тощо.

Оцінено стан та динаміку розвитку малого бізнесу в Україні. Виявлено позитивну динаміку кількості малих підприємств та обсягу реалізованої продукції протягом останніх років. Однак, частка малих підприємств у загальній кількості підприємств та у ВВП України залишається порівняно низькою. Малий бізнес в Україні демонструє стійкість та адаптивність, але стикається з низкою викликів та перешкод.

Проаналізовано проблеми та перешкоди, що стримують розвиток малих підприємств в Україні. До основних проблем належать недостатній доступ до фінансових ресурсів, нестабільність та складність регуляторного середовища, недостатній рівень інфраструктури підтримки малого бізнесу, низький рівень інноваційної активності та цифровізації, недостатній рівень підприємницьких навичок та компетенцій тощо.

Досліджено успішні практики формування стратегій розвитку на прикладі вітчизняних та зарубіжних малих підприємств. Виявлено ключові фактори успіху, такі як чітке визначення цільового ринку та потреб споживачів, диференціація та унікальність ціннісної пропозиції, інноваційність та адаптивність, ефективне управління ресурсами, стратегічне партнерство та співпраця тощо.

Розроблено методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку малих підприємств. Запропоновано комплексний підхід, який включає стратегічний аналіз, визначення цілей та пріоритетів, вибір оптимальної стратегічної альтернативи, залучення персоналу, використання різноманітних інструментів та методів, врахування галузевої специфіки, інноваційної складової та можливостей співпраці.

Надано рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов. Визначено критерії вибору стратегії, такі як специфіка діяльності, ринкові умови, конкурентні переваги, ресурсні можливості, стадія життєвого циклу галузі та продукту, фінансові можливості, рівень ризику та невизначеності, потреби стейкхолдерів, організаційна структура та культура тощо.

Запропоновано механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах. Розроблено комплексний підхід, який включає розробку детального плану дій, забезпечення ефективної комунікації та залучення персоналу, встановлення ключових показників ефективності, проведення регулярних стратегічних сесій, систему мотивації та винагороди персоналу, регулярну звітність та оцінку результатів, управління ризиками,

розвиток лідерських компетенцій, безперервне навчання та розвиток персоналу тощо.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення для малих підприємств в Україні, оскільки дозволяють підвищити ефективність формування та реалізації стратегій розвитку, адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Розроблені теоретичні положення та методичні підходи можуть бути використані в практичній діяльності суб'єктів малого бізнесу, а також слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління розвитком малих підприємств.

Запропоновані рекомендації та механізми дозволяють малим підприємствам в Україні вдосконалити процес розробки та реалізації стратегій розвитку, врахувати ключові фактори успіху та адаптувати передовий досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств до власних умов функціонування. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності малих підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій на ринку та забезпеченню довгострокового успіху.

Отже, проведене дослідження дозволило розробити теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування та реалізації ефективних стратегій розвитку малих підприємств в Україні, які мають практичне значення для суб'єктів малого бізнесу та сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, інноваційності та забезпеченню сталого розвитку. Результати дослідження створюють теоретичне підґрунтя для подальших наукових розвідок у сфері стратегічного управління розвитком малих підприємств та сприяють розвитку підприємництва в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов Ю. Б. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 352 с.
2. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Медяник В. Ю. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія. Київ: Лібра, 2020. 328 с.
3. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Дорошкевич К. О. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 420 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2019. 268 с.
5. Мних О. Б. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2018. 304 с.
6. Палига Є. М., Базиліук В. Б., Мельник Ю. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2019. 240 с.
7. Пастухова В. В., Касьянова Н. В., Афанасьєва О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
8. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2018. 272 с.
9. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 364 с.
10. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 416 с.
11. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: УБС НБУ, 2018. 264 с.
12. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 252 с.
13. Тищенко О. М., Норік Л. О., Ващенко О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 348 с.

14. Харів П. С., Микитюк П. П. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 328 с.
15. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 500 с.
16. Бондаренко С. М., Вівчар О. Й. Імплементация зарубіжного досвіду функціонування малого бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 26-31.
17. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2020 рік: статистичний збірник. Київ, 2021. 154 с.
18. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Державна політика розвитку малого бізнесу в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 30-36.
19. Кирилко Н. М. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 54-60.
20. Дем'яненко С. І., Гришова І. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 42-48.
21. Міністерство економіки України. Національна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на 2021-2025 роки. Київ, 2021. 85 с.
22. Єрмак С. О., Коваль О. А. Сучасний стан розвитку малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8367> (дата звернення: 21.05.2024).
23. Краснокутська Н. С., Бубенець І. Г. Розвиток інноваційного потенціалу малого бізнесу: проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 46-52.

24. Бутенко О. А. Проблеми фінансово-кредитного забезпечення розвитку малого бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2019. № 143. С. 52-62.
25. European Business Association. Індекс настроїв малого бізнесу. II півріччя 2020 року. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Small-Business-Index-2H-2020.pdf>
26. Заїка Ю. А. Джерела фінансування малого бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15. С. 59-65.
27. Швець Г. О. Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. С. 45-49.
28. Ключко В. О., Кулініч Т. В. Перспективи розвитку малого бізнесу в Україні в умовах євроінтеграційних процесів. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8875> (дата звернення: 21.05.2024).
29. Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Литвинчук І. Л. Роль інтелектуального капіталу у розвитку малого підприємництва. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 52-59.
30. Міністерство економіки України. Національна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на 2021-2025 роки. Київ, 2021. 85 с.
31. Гончар О. І., Хачатрян В. В., Савицька О. С. Формування стратегій розвитку малих та середніх підприємств: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 63-68.
32. Мазур Ю. О., Тусова Н. О. Інноваційність як стратегічний пріоритет розвитку малого підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 70-76.
33. Кондратьєва Т. В., Бондар Є. О. Успішні практики розвитку малого бізнесу: зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 78-85.

34. Козинець І. І. Стратегія диференціації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 91-95.
35. Бутенко А. І., Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Диверсифікація діяльності малих підприємств як інструмент забезпечення їх розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2. С. 100-105.
36. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Формування конкурентних переваг малих підприємств в умовах інтеграційних процесів. *Економіка та управління АПК*. 2019. № 1. С. 86-92.
37. Шевчук Н. В., Федорова В. А. Інновації як ключовий фактор розвитку малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7509> (дата звернення: 21.05.2024).
38. Демків Я. В., Стасюк О. М. Роль інновацій у розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30. Ч. 2. С. 66-73.
39. Сімків Л. Є., Побігун С. А. Ресурсне забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 93-98.
40. Халіна В. Ю., Бугас В. В., Чорна О. Є. Стратегічне партнерство як інструмент розвитку малого бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 80-85.
41. Швець Ю. О. Моніторинг стратегічного розвитку малих та середніх підприємств в Україні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 106-112.
42. Жук О. С., Дорошкевич К. О. Роль організаційної культури у розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 89-94.