

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Формування та реалізація стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва (на прикладі ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», м. Кропивницький)**

**Formulation and implementation of a development strategy for small businesses**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу, групи ЕП-24м-1,4  
ОПП «Економіка підприємства»  
спеціальності 051 «Економіка»  
\_\_\_\_\_ Канцер О. А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Гаврилова Н.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Юрченко О.В.

м. Кропивницький

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО  
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Канцера Олега Анатолійовича*

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Формування та реалізація стратегії розвитку суб'єктів малого  
малого підприємництва (на прикладі ТОВ «Інтелсмарт технолоджі», м.  
Кропивницький)

2. Керівник роботи Гаврилова Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: теоретичне обґрунтування

та розроблення практичних підходів до формування й реалізації ефективної стратегії

розвитку суб'єктів малого підприємництва, спрямованої на підвищення їх

конкурентоспроможності, стійкості та здатності до адаптації в умовах динамічних

змін зовнішнього середовища. Завдання дослідження: - розкрити сутність стратегій

розвитку суб'єктів малого підприємництва; - розглянути сучасні напрямки стратегій

розвитку малого підприємництва; - дослідити фактори впливу на формування та

реалізацію стратегічних заходів розвитку суб'єктів малого підприємництва; -

розглянути загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Інтелсмарт

технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності; -

проаналізувати фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмарт технолоджі»; - провести

оцінку формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Інтелсмарт технолоджі»;

- обґрунтувати методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва; - розробити рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов; - сформулювати практичні рекомендації щодо механізму реалізації та контролю виконання стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір матеріалів по темі дослідження		
2	Написання вступу та розділу 1 роботи		
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		
5	Написання висновків		
6	Оформлення списку використаних джерел		
7	Остаточне оформлення роботи та додатків		
8	Перевірка на унікальність		
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
10	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання  
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Гаврилова Н.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання  
«05» вересня 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ Канцер О.А  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Канцер О.А. Формування та реалізація стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва (на прикладі ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», м. Кропивницький).**

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 98 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва. Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, а також методи, інструменти та теоретичні та практичні підходи її формування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В першому розділі визначено теоретико-методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, визначено сутність стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва, розглянуті сучасні напрямки стратегій розвитку малого підприємництва та фактори впливу на формування та реалізацію стратегічних заходів розвитку суб'єктів малого підприємництва

У другому розділі проведена діагностика формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, розглянута загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності, здійснений фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» та оцінка формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Інтелсмайт технолоджі».

У третьому розділі обґрунтовано формування методичних підходів до удосконалення стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, розглянуто рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов та механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва

**Ключові слова:** стратегія розвитку суб'єктів малого підприємництва, ефективні стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, контроль виконання стратегій

## ANOTATION

**Kantser O.A. Formation and implementation of a development strategy for small business entities (on the example of Intelsmart Technologies LLC, Kropyvnytskyi).**

Qualification thesis for the second (Master's) level of higher education under the educational program "Enterprise Economics", specialty 051 "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 98 p.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation and implementation of the development strategy of small business entities. The object of the research is the process of forming and implementing the development strategy of small business entities.

The subject of the study is the organizational and economic mechanism for forming and implementing a development strategy for small businesses, as well as methods, tools, and theoretical and practical approaches to its formation in an unstable external environment.

The first section identifies theoretical and methodological approaches to the formation and implementation of a development strategy for small business entities, defines the essence of strategies, considers modern directions of small business development strategies and factors influencing the implementation of strategic development measures.

The second section provides a diagnosis of the formation and implementation of the development strategy, considers the general organizational and economic characteristics of Intelsmart Technology LLC and the features of its business activities, and carries out a financial and economic analysis and assessment of the formation and implementation of the development strategy.

The third section substantiates the formation of methodological approaches to improving the development strategy, considers recommendations for choosing the optimal development strategy depending on the specifics of the activity and market conditions, and mechanisms for implementing and monitoring the implementation of the development strategy of small business entities.

**Keywords:** small business development strategy, effective small business development strategies, strategy implementation control

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>13</b>
1.1. Сутність стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва.....	13
1.2. Сучасні напрямки стратегій розвитку малого підприємництва.....	25
1.3. Фактори впливу на формування та реалізацію стратегічних заходів розвитку суб'єктів малого підприємництва.....	27
<b>2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>32</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Інтелсма <span style="font-size: small;">рт технолоджі</span> » та особливості його підприємницької та виробничої діяльності.....	32
2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсма <span style="font-size: small;">рт технолоджі</span> ».....	39
2.3. Оцінка формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Інтелсма <span style="font-size: small;">рт технолоджі</span> ».....	48
<b>3. ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>60</b>
3.1. Методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва .....	60
3.2. Рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов.....	69
3.3. Механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва .....	78
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>95</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>102</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи.** Мале та середнє підприємництво (МСП) традиційно виступає системоутворювальним елементом національної економіки України, забезпечуючи формування близько двох третин загальної доданої вартості та створюючи понад 80 відсотків робочих місць у державі. Саме МСП виступає ключовим каталізатором розвитку конкурентного середовища, підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання та формування економічно стійкого середнього класу, що є важливою передумовою соціально-економічної стабільності суспільства.

Стратегічне значення МСП зумовлюється його впливом на динаміку макроекономічного зростання, підвищення якості життя населення, диверсифікацію структури економіки та зміцнення її адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів. У сучасних умовах саме малий та середній бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості та обороноздатності держави, адже його гнучкість, інноваційність та здатність до оперативної перебудови виробничих процесів дають змогу швидко реагувати на шоки, пов'язані з військовими діями, логістичними обмеженнями чи трансформаціями ринкової кон'юнктури.

До початку повномасштабної агресії Україна завершила реалізацію Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504. Проте військова агресія докорінно трансформувала бізнес-клімат, завдавши значних збитків матеріально-технічній базі підприємств, спричинивши суттєвий дефіцит трудових ресурсів, дестабілізувавши логістичні ланцюги та посиливши фінансові ризики, що проявляються, зокрема, у зростанні вартості кредитних ресурсів. Сукупність цих факторів актуалізує необхідність оновлення стратегічної рамки розвитку МСП та переорієнтації державної політики на відновлення, переозброєння й

модернізацію підприємницького сектору в умовах воєнної та післявоєнної економіки. Нажаль, станом на вересень 2023 р. 2 відсотки підприємств не відновили свою діяльність після початку повномасштабного вторгнення, а 90 відсотків - обмежили свою діяльність. Крім того, у бізнес-середовищі в Україні зберігаються проблеми, пов'язані з корупцією, обтяжливою податковою системою, слабкою судовою системою та недостатнім захистом майнових прав. Недостатньо сприятливе бізнес-середовище негативно впливає на інтерес іноземних інвесторів і приплив приватного капіталу.

Особливої актуальності набуває трансформація національної економіки та посилення глобальної конкуренції щодо формування та ефективної реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва набуває особливої ваги. Малі підприємства є ключовим драйвером інновацій, зайнятості та структурної гнучкості економіки, забезпечують швидку адаптацію до ринкових змін і створюють значну частку доданої вартості. Саме тому стратегічне управління ними стає критично важливим інструментом підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового зростання.

Крім того, тема дослідження є особливо актуальною в контексті післявоєнної відбудови України, інтеграції у європейський економічний простір, цифровізація бізнес-процесів і зростання вимог до прозорості бізнесу формують нові виклики та можливості для малого підприємництва. В цих умовах стратегія розвитку має враховувати такі чинники, як:

- нестабільність зовнішнього середовища та високий рівень ризиків;
- потреба в технологічній модернізації та цифровій трансформації;
- дефіцит інвестиційних ресурсів і кваліфікованих кадрів;
- зміна структури попиту та поведінки споживачів;
- необхідність формування стійких бізнес-моделей, орієнтованих на інновації та гнучкість.

Розробка комплексної стратегії розвитку дозволяє малим підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси, підвищувати адаптивність до

ринкових змін, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати конкурентні переваги. Водночас реалізація такої стратегії сприяє стимулюванню економічної активності, створенню нових робочих місць і зміцненню економічного потенціалу країни в цілому.

Отже, дослідження процесів формування та впровадження стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва є вкрай актуальним, оскільки воно дозволяє визначити ефективні механізми підтримки малого бізнесу, удосконалити інструменти державної політики та забезпечити стійке зростання підприємницького сектору в умовах сучасних викликів.

Питанням формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва присвячені праці Василюк С.М. Праці Турчак В.В. присвячені дослідженню стратегічних напрямів розвитку малого підприємництва в умовах невизначеності. Дослідження Вітковського Ю. П., Смігунової О. В. та Дудник О. В. присвячені розгляду ролі і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань недостатньо уваги приділяється саме механізму реалізації та контролю виконання стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва. Тому постає нагальна потреба у окресленні нових підходів, які дозволять суб'єктам малого підприємництва формувати нові моделі формування та реалізації стратегії розвитку.

**Метою** роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування й реалізації ефективної стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, спрямованої на підвищення їх конкурентоспроможності, стійкості та здатності до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

**Завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва.
2. Розглянути сучасні напрямки стратегій розвитку малого підприємництва.

3. Дослідити фактори впливу на формування та реалізацію стратегічних заходів розвитку суб'єктів малого підприємництва.

4. Розглянути загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності.

5. Проаналізувати фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмайт технолоджі».

6. Провести оцінку формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Інтелсмайт технолоджі».

7. Обґрунтувати методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва.

8. Розробити рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності та ринкових умов.

9. Сформулювати практичні рекомендації щодо механізму реалізації та контролю виконання стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, а також методи, інструменти та теоретичні та практичні підходи її формування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі виконання роботи використовувались такі загальнонаукові та спеціальні **методи наукового дослідження**, що забезпечили всебічність та об'єктивність отриманих результатів. Методи теоретичного узагальнення та систематизації використовувалися для ґрунтовного розкриття формування та реалізації стратегії розвитку підприємств малого бізнесу.

Методи аналізу та синтезу дали можливість провести фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», узагальнити сучасні наукові доробки та визначити пріоритетні фактори впливу на фінансово-економічний рівень підприємства.

Методи індукції та дедукції застосовувалися для формування логічно обґрунтованих висновків щодо перспективних напрямків формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Економіко-статистичні методи були використані для дослідження динаміки фінансових результатів, оцінки ліквідності, структури активів, витрат, ризиків.

Графічний метод застосовувався для візуалізації результатів дослідження, відображення динамічних змін окремих показників, структури ризиків, а також для представлення інструментів і напрямів формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у наступному:

- уточнено сутність категорії «стратегія розвитку суб'єктів малого підприємництва», яке пропонується розглядати як довгострокова, цілеспрямована система рішень, дій і управлінських підходів, спрямована на забезпечення стійкого функціонування, конкурентоспроможності та зростання малих підприємств у мінливому ринковому середовищі. Вона передбачає формування місії та стратегічних цілей, визначення ключових напрямів розвитку, оптимальний добір ресурсів, інструментів і механізмів управління, що дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно реагувати на ризики, використовувати інноваційні можливості та забезпечувати довготривале економічне зростання.

- удосконалено науково-методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва та визначається, що суб'єкти малого підприємництва є важливою ланкою економічної системи, а формування їх ефективної стратегії розвитку потребує урахування сучасних глобальних тенденцій: цифровізації, екологізації, інноваційності та підвищення адаптивності до економічної турбулентності;

- запропоновано концептуальний ланцюг щодо формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва через використання моніторингу ринкової ситуації та аналіз інформації, розробка

песимістичного прогнозу, орієнтація на платоспроможних клієнтів, фокусування на ключових завданнях та аутсорсинг, розгляд можливостей стратегічного об'єднання з конкурентами.

**Практична цінність роботи** полягає в тому, що запропонований організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва; розроблений інструментарій розробки стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва; запропонований комплекс завдань і заходів формування та реалізації стратегії розвитку можуть бути використані у господарській та фінансово-економічній діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», а також для інших суб'єктів малого підприємництва.

**Апробація результатів дослідження та їх публікація.** Результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Заходи адаптації стратегій розвитку малих підприємств до викликів післявоєнної відбудови економіки», яка відбулась 27 листопада 2025 року.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину( три розділи, які поділяються на дев'ять параграфів), висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 99 сторінках друкованого тексту, містить 12 таблиць і 6 рисунків і додатки, 56 джерела списку використаної літератури.

# 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

## 1.1. Сутність стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва

Підприємництво виступає фундаментальним чинником подолання деструктивних економічних тенденцій і формування стійкого соціально-економічного розвитку держави. Воно забезпечує не лише мобілізацію внутрішнього економічного потенціалу, а й створює інституційні умови для підвищення рівня зайнятості населення, запобігання безробіттю та формування нових робочих місць. Саме на сектор малого підприємництва покладаються очікування щодо динамічного проведення структурних реформ, прискорення економічної модернізації та виходу з кризових станів, у яких перебуває національна економіка.

У сучасних умовах малий і середній бізнес становлять одну з ключових підсистем вітчизняного господарського комплексу. Їхній внесок у формування валової доданої вартості, розвиток конкурентного середовища та забезпечення податкових надходжень є визначальним для фінансової стабільності держави. Зокрема, підприємства малого та середнього бізнесу генерують близько 64 % доданої вартості, забезпечують 81,5 % зайнятих працівників у структурі суб'єктів господарювання та формують приблизно 37 % загальних податкових надходжень до бюджету [32, 33, 34].

Найсуттєвіший вплив на ринок праці справляють мікропідприємства та підприємства середнього масштабу, тоді як малий бізнес забезпечує меншу частку робочих місць. У 2019 р. структура створених робочих місць розподілилася таким чином: мікропідприємства – 35 %, малі – 13 %, середні – 34 %, великі – 18 %. Це свідчить про те, що суб'єкти малого підприємництва (малий та мікробізнес) формують близько половини всіх нових робочих місць у країні, а сектор МСП загалом – понад 82 % [32, 34].

Водночас упровадження жорстких карантинних обмежень у період пандемії COVID-19 істотно ускладнило функціонування підприємницького сектору. Найвразливішими до негативних економічних наслідків стали саме представники малого та середнього бізнесу, для яких тимчасове припинення діяльності або звуження ринку збуту призвело до критичного зниження доходів. За результатами дослідження, проведеного Європейською бізнес-асоціацією, кожен п'ятий малий бізнес в Україні опинився під реальною загрозою припинення діяльності, що вказує на високу чутливість МСП до кризових шоків та потребу в формуванні ефективних механізмів державної підтримки й антикризового регулювання [34].

Сучасне середовище, в якому працюють суб'єкти малого підприємництва, вимагає формування комплексної політики державної підтримки у зв'язку з масштабними викликами, породженими повномасштабною збройною агресією проти України, а також необхідністю гармонізації економічних інституцій та регуляторних практик із нормами і стандартами Європейського Союзу в контексті інтеграційного процесу. Сучасне гео економічне середовище вимагає дослідження питань формування та реалізації стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва з урахуванням нових безпекових, фінансових та соціально-економічних умов.

До переваг розвитку малого і середнього підприємництва належать:

- стійкість малого і середнього підприємництва, поступове економічне відновлення та відбудова;
- часткове відновлення попиту на товари і послуги;
- збереження загальної макрофінансової стабільності;
- наявність розгалуженої інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;
- доступність державних програм підтримки, що спрямовані на задоволення потреб малого і середнього підприємництва у фінансуванні (“Доступні кредити 5-7-9 %”, “єРобота”);

- доступ до міжнародної допомоги та підтримки, доповнення державної підтримки за рахунок грантів та інших програм від партнерів з розвитку та фінансових інституцій;

- готовність споживачів підтримати бізнес в умовах повномасштабної збройної агресії проти України.

Слабкими сторонами розвитку малого і середнього підприємництва є:

- тривалий вплив повномасштабної збройної агресії проти України, яка залишається серйозним викликом, що призводить до перебоїв у ланцюгах постачання та енергопостачанні;

- обмежений доступ до робочої сили у зв'язку з вимушеним переміщенням населення внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України;

- фінансові обмеження, високі ринкові відсоткові ставки, жорсткі умови кредитування та загальний рівень ризиків, що не дає змоги малому і середньому підприємству залучити фінансування для власного розвитку;

- існування недобросовісної конкуренції, пов'язаної із зменшенням собівартості продукції або кількістю послуг окремими суб'єктами господарювання внаслідок уникнення виконання обов'язків, передбачених законодавством, щодо належного оформлення трудових відносин і створення здорових і безпечних умов праці;

- надмірний тиск державних, зокрема правоохоронних органів.

Проблематика стратегічного розвитку економічної діяльності малих підприємств та особливості їх функціонування в умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. З метою забезпечення актуальності наукового аналізу у дослідженні використано публікації останніх трьох років, що дозволяє відобразити сучасні тенденції та виклики, які формують траєкторію розвитку малих підприємств.

У монографії В. Стрільця обґрунтовано концептуальні засади забезпечення стійкого розвитку малих підприємств, визначено методологічні

підходи до аналізу нормативно-правових, інформаційних, виробничих, кадрових, інституційних та фінансово-кредитних умов їх функціонування [40]. Ю. Богач наголошує, що підвищена увага до розвитку малого підприємництва обумовлена його критичною роллю у формуванні зайнятості населення, структурному оновленні економіки та забезпеченні соціально-економічної стійкості суспільства [7]. Водночас І. Сокурєнко пропонує формалізований алгоритм прийняття стратегічних рішень малими підприємствами, що дозволяє обирати оптимальні стратегічні альтернативи з урахуванням ресурсних обмежень і ризиків ринкового середовища [39].

У працях міжнародних дослідників домінує підхід, згідно з яким маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом економічного зростання малих підприємств. Зокрема, С. Вайкунсавасан розробила комплексну маркетингову стратегію, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних напрямів: конкурентну маркетингову політику, стратегію відносин, соціальний маркетинг, стратегічну диверсифікацію та «зелений» маркетинг, орієнтований на сталий розвиток [7]. Д. Фельштром акцентує увагу на орієнтації стратегічного розвитку малих підприємств на потреби споживачів, пропонуючи активне застосування цифрових інструментів, які посилюють ринкові позиції та забезпечують отримання конкурентних переваг [8]. Р. Ватрантос пропонує виокремлювати офлайн- та онлайн-вимір стратегічного розвитку підприємств, наголошуючи на необхідності комбінованих стратегій у контексті цифрової трансформації [1].

Окремий блок сучасних досліджень присвячено стратегічному розвитку малого бізнесу в постпандемічний період [6, 16, 10, 13]. Вітчизняні автори констатують поглиблення економічної нестабільності, погіршення умов функціонування малих підприємств та низький рівень якості менеджменту, що стримує їх стратегічний розвиток. Водночас зарубіжний досвід підтверджує, що малі підприємства продовжують бути ключовим елементом економічної системи будь-якої держави, забезпечуючи інноваційність, гнучкість та мобільність бізнес-середовища.

Значний вклад у дослідження ролі малого підприємництва зробив Ю. Богач, який доводить його важливість у формуванні рівня зайнятості, соціально-економічному розвитку та структурній модернізації національної економіки. Основним висновком ученого є те, що низький рівень менеджменту та відсутність довгострокового стратегічного бачення розвитку є ключовими стримуючими факторами ефективного функціонування малих підприємств [7]. Статистичні дані, наведені В. Марченком, свідчать, що майже 48% зайнятого населення України працюють на малих підприємствах, що підтверджує їх системоутворюючу економічну функцію [24].

В. Сливенко наголошує, що в умовах глибокої системної соціально-економічної кризи в Україні можливості розвитку малого підприємництва істотно обмежуються, а тому державна підтримка та формування комплексної політики сприяння малому бізнесу набувають критичного значення [37]. Аналогічних висновків дійшли Д. Ванькович і М. Кульчицький, обґрунтувавши необхідність посилення державного регулювання та інституційної підтримки підприємницької діяльності [9].

Дослідження Н. Фролової засвідчили, що пандемія COVID-19 мала деструктивний вплив на малий бізнес, водночас стала каталізатором інноваційності, застосування нових бізнес-моделей та підвищення адаптивності підприємств до непередбачуваних умов функціонування [50]. С. Васи́лига, аналізуючи підходи до формування стратегічних орієнтирів, рекомендує малим підприємствам приділяти увагу корпоративним стратегіям розвитку як інструментам довгострокової конкурентоспроможності [11]. І. Сокирник, у свою чергу, розглядає формування партнерських відносин як ключовий елемент ефективної конкурентної стратегії, що забезпечує підприємствам синергійний ефект та посилення ринкових позицій.

У своїх дослідженнях Гудзь О.І. стверджує, що: «стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії

розвитку. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо» [17].

Також, Гудзь доводить, що: «стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [17].

Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1.

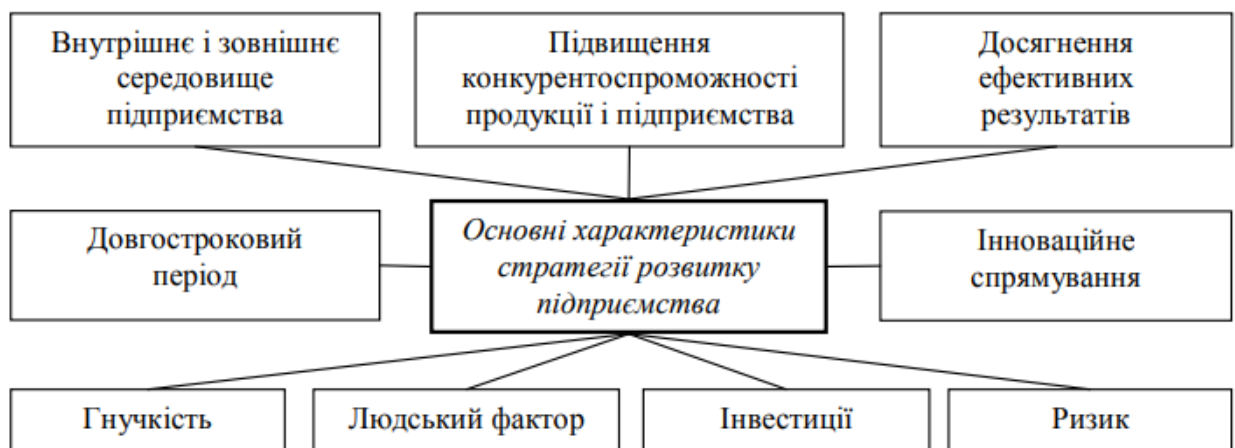


Рисунок 1.1 – Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Складено автором на основі джерел [15, 16, 19, 20, 21, 22].

У процесі опрацювання матеріалів сучасних періодичних видань та аналітичних досліджень було встановлено, що в теорії та практиці стратегічного менеджменту доцільно виокремлювати дві базові групи стратегій розвитку підприємства: активні та пасивні. Така класифікація ґрунтується на інтенсивності реагування суб'єкта господарювання на зміни у

зовнішньому середовищі, рівні ризиковості управлінських рішень та масштабах трансформаційних процесів.

Активні стратегії розвитку характеризуються високим рівнем динамізму та передбачають:

- оперативне й випереджувальне реагування підприємства на коливання кон'юнктури та появу нових ринкових можливостей, що дозволяє формувати конкурентні переваги шляхом лідерства у змінах;

- забезпечення гнучкості виробничих, логістичних, збутових та управлінських процесів, що дає можливість швидко адаптувати ресурси та організаційну структуру до актуальних потреб ринку;

- інтенсивне та раціональне використання всіх видів ресурсів – трудових, енергетичних, сировинних, матеріальних, технічних, – із метою досягнення максимальної продуктивності та зниження трансакційних витрат;

- систематичний пошук інноваційних рішень і впровадження технологічних, продуктових та управлінських новацій, що забезпечує безперервне оновлення бізнес-моделі та підвищує стійкість до конкурентного тиску.

Пасивні стратегії розвитку підприємства, на відміну від активних, ґрунтуються на принципах обережності та поступовості. Вони передбачають:

- адаптивне слідування за поведінкою конкурентів і використання перевірених підходів до організації виробничої та комерційної діяльності;

- перегляд стратегічних орієнтирів лише у разі виникнення нагальної потреби або значних зовнішніх змін;

- нижчий рівень ризиковості управлінських рішень, що зумовлює їх відповідність стабільним умовам функціонування;

- можливість зниження витрат завдяки уникненню радикальних трансформацій, масштабних інвестицій та експериментів з інноваційними продуктами чи технологіями.

Таким чином, вибір між активною та пасивною моделлю стратегічного розвитку залежить від рівня конкурентного середовища, фінансових

можливостей підприємства, ступеня його інноваційної готовності та стратегічних пріоритетів у довгостроковій перспективі.

Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика активних і пасивних стратегій розвитку підприємства

<b>Характеристика</b>	<b>Активна стратегія</b>	<b>Пасивна стратегія</b>
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Складено автором на основі джерел [45, 47].

На нашу думку, узагальнюючи дослідження українських і міжнародних науковців підтверджує, слід стверджувати, що малі підприємства є важливою ланкою економічної системи, а формування їх ефективної стратегії розвитку потребує урахування сучасних глобальних тенденцій: цифровізації, екологізації, інноваційності та підвищення адаптивності до економічної турбулентності.

Стратегія розвитку виступає фундаментальним елементом ефективного функціонування та прогресивного зростання суб'єктів малого підприємництва, оскільки забезпечує системність управлінських рішень і дає можливість підприємству діяти проактивно в умовах постійної трансформації ринкового середовища. У науковому дискурсі стратегія розвитку трактується як комплексний довгостроковий план реалізації місії та цілей підприємства,

спрямований на формування стійких конкурентних переваг, оптимізацію ресурсного потенціалу та підвищення адаптивності до зовнішніх викликів.

Для малих підприємств наявність продуманої стратегії розвитку є критично важливою, адже саме вона дозволяє структурувати пріоритетні напрями діяльності, формувати логіку управлінських рішень та забезпечувати прогнозованість функціонування в умовах невизначеності. З огляду на обмеженість ресурсної бази, стратегічний підхід дозволяє малим підприємствам сконцентруватися на ключових компетенціях, усунути надмірні витрати та підвищити ефективність використання наявних активів. Це сприяє модернізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та зміцненню внутрішньої стійкості підприємства.

Не менш важливою функцією стратегії розвитку є формування та посилення конкурентних переваг. Завдяки стратегічному аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство може ідентифікувати унікальні параметри своєї діяльності, що створюють додану вартість для споживачів та відрізняють його від конкурентів. Правильно сформована стратегія сприяє розвитку таких переваг, як інноваційність, висока якість продукції чи послуг, гнучкість організаційної структури та здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільне положення підприємства в конкурентному середовищі.

Важливо підкреслити, що стратегія розвитку виступає ключовим інструментом поглиблення партнерських відносин та залучення інвестиційних ресурсів. Наявність чітко структурованого та обґрунтованого стратегічного плану підвищує ступінь довіри потенційних інвесторів, кредитних установ і партнерів, оскільки демонструє спроможність підприємства до зваженого управління, прогнозування ризиків та ефективного використання залучених капіталів. Крім того, стратегічні орієнтири сприяють інтеграції малого підприємства у різні форми мережевої взаємодії – кластери, інноваційні екосистеми, партнерські альянси – що відкриває додаткові можливості для

масштабування бізнесу, розширення ринків збуту та зміцнення інституційної спроможності.

Таким чином, ми вважаємо, що стратегія розвитку є не лише інструментом планування, а й комплексною управлінською концепцією, що визначає траєкторію довгострокового зростання та забезпечує підвищення конкурентоспроможності малих підприємств у сучасних умовах економічних трансформацій.

Розроблення стратегії розвитку малого підприємства має здійснюватися на основі глибокого, системного та багатоаспектного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, що забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень і мінімізує ризики стратегічних помилок. Такий підхід передбачає всебічне дослідження структурних характеристик підприємства, його організаційної культури, ресурсного забезпечення, технологічного рівня, кадрового потенціалу та фінансової стійкості. Оцінка сильних і слабких сторін дозволяє виявити ключові можливості розвитку, внутрішні резерви оптимізації та бар'єри, що можуть стримувати зростання.

Не менш важливим компонентом є комплексний моніторинг зовнішнього ринкового середовища, який охоплює аналіз макроекономічних тенденцій, технологічних інновацій, регуляторних змін, поведінки споживачів та дій конкурентів. Урахування ринкових трендів, рівня динамічності галузі, структурних зрушень у попиті та пропозиції забезпечує підприємству змогу адаптувати свою діяльність до актуальних умов та розробити стратегію, що відповідає логіці розвитку ринку.

На основі узагальнених результатів аналітичних досліджень формується комплексна стратегія розвитку, яка враховує специфіку бізнес-моделі підприємства, масштаб його діяльності, доступні ресурси, інноваційний потенціал та можливості майбутнього зростання. Така стратегія повинна бути інтегрованою, гнучкою та релевантною сучасним викликам, дозволяючи малому підприємству ефективно реагувати на зміни, своєчасно коригувати пріоритети та вибудовувати стійку траєкторію розвитку. У науковому вимірі

це означає перехід від інтуїтивного управління до системно-стратегічного, що базується на доказовій інформації, аналітиці та прогнозних моделях.

Таблиця 1.2 – Ключові етапи розробки стратегій малого підприємництва

<b>Етап</b>	<b>Основні завдання</b>	<b>Методи та інструменти</b>
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринкових умов - Оцінка конкурентів - Виявлення потреб та очікувань споживачів - Оцінка правового та економічного середовища - Визначення тенденцій, можливостей та загроз	PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний аспекти) - Аналіз п'яти сил Портера
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів та можливостей - Визначення компетенцій та слабких сторін - Виявлення ключових факторів успіху - Визначення напрямків для покращення	SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози)
Формулювання стратегії	Визначення місії та бачення - Встановлення стратегічних цілей - Вибір стратегічних напрямків діяльності	Визначення SMART-цілей (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні, обмежені в часі) - Аналіз ресурсів та конкурентних переваг
Реалізація стратегії	Розробка детальних планів дій Залучення ресурсів та персоналу - Створення механізмів контролю та оцінки - Координація та мотивація працівників	Визначення відповідальних осіб та термінів виконання - Створення системи стимулювання та мотивації працівників - Системи контролю за виконанням планів
Моніторинг та коригування стратегії	Оцінка досягнення поставлених цілей - Аналіз ефективності використання ресурсів - Виявлення нових можливостей або загроз - Внесення коригувань до стратегії	Регулярний аналіз результатів - Визначення ефективності використання ресурсів - Адаптація стратегії до змін у середовищі

Складено автором на основі джерел [45, 47].

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу та практичних підходів до стратегічного управління, можна дійти висновку, що ефективна реалізація стратегії розвитку малого підприємства передбачає активне залучення

персоналу до процесу формування та імплементації стратегічних рішень, а також створення дієвих механізмів мотивації працівників. Саме людський капітал, його компетентність, інноваційність та здатність до навчання є ключовими чинниками, що визначають успішність стратегічних перетворень. Залучення персоналу забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на спільні цілі та безперервне вдосконалення.

Водночас стратегія розвитку потребує систематичного моніторингу, оцінювання результатів та корегування стратегічних орієнтирів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Динамічність ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації, зміни у споживчій поведінці й регуляторній політиці вимагають від малих підприємств високого рівня гнучкості та адаптивності. Відповідно, стратегія не може бути статичним документом; вона повинна виступати як інтерактивна система управління, здатна до оперативної модифікації залежно від актуальних викликів та можливостей.

Отже, стратегія розвитку постає визначальним фактором успіху малих підприємств в умовах конкурентного ринкового середовища. Її наявність дає змогу встановити пріоритетні напрями діяльності, раціонально розподіляти та використовувати ресурси, формувати й підтримувати стійкі конкурентні переваги, а також забезпечувати зростання та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Ретельно опрацьована й грамотно реалізована стратегія розвитку стає основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, його інноваційності та здатності реагувати на турбулентність ринку.

Таким чином, стратегія розвитку є невід'ємним елементом системи управління малими підприємствами, який відіграє ключову роль у їх стабільному функціонуванні, розширенні масштабів діяльності та досягненні стратегічних цілей. Вона забезпечує чітке бачення майбутнього, створює умови для ефективного використання ресурсів, сприяє формуванню

організаційної стійкості та закладає підґрунтя для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Провівши дослідження, нами стверджується, що стратегію розвитку суб'єктів малого підприємництва слід розглядати як: довгострокова, цілеспрямована система рішень, дій і управлінських підходів, спрямована на забезпечення стійкого функціонування, конкурентоспроможності та зростання малих підприємств у мінливому ринковому середовищі. Вона передбачає формування місії та стратегічних цілей, визначення ключових напрямів розвитку, оптимальний добір ресурсів, інструментів і механізмів управління, що дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно реагувати на ризики, використовувати інноваційні можливості та забезпечувати довготривале економічне зростання.

## **1.2. Сучасні напрямки стратегій розвитку малого підприємництва**

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності мале підприємництво демонструє як певні переваги, так і суттєві обмеження, що вирізняють його серед інших суб'єктів господарювання. З одного боку, посилення конкуренції на ринку створює додатковий тиск на малі підприємства, змушуючи їх шукати нові форми адаптації та ефективнішого використання ресурсів. З іншого боку, кризові явища нерідко стимулюють підвищення підприємницької активності, активізацію інноваційного мислення та пошук альтернативних ніш для розвитку.

До позитивних наслідків економічних потрясінь для малого бізнесу можна віднести низку тенденцій, що сприяють його еволюції. Серед них варто виділити:

– розширення потенційних ринків збуту, зокрема за рахунок вивільнення ніш, які раніше контролювали великі компанії;

- стимулювання розвитку вітчизняного виробництва, викликане необхідністю імпортозаміщення та оптимізації логістичних ланцюгів;
- формування сучасних стратегій розвитку, орієнтованих на гнучкість, цифровізацію та інноваційність;
- відмову від малорентабельних видів діяльності, що сприяє раціоналізації бізнес-портфеля та підвищенню загальної ефективності;
- розширення спектра сервісних послуг та пропозицій, спрямованих на задоволення нових або змінених потреб споживачів.

Проте поряд із позитивними тенденціями простежується і низка негативних наслідків, що стримують розвиток малого підприємництва. Зокрема:

- надмірна фрагментація підприємницького середовища, яка проявляється у домінуванні дрібних фізичних осіб-підприємців із недостатнім інвестиційним потенціалом;
- формування фінансово нестійкого сектору роботодавців, що характеризується низьким рівнем оборотного капіталу та обмеженим доступом до кредитних ресурсів;
- поширення тінізації економічної діяльності, зумовлене прагненням мінімізувати витрати та уникати регуляторного тиску;
- зростання недобросовісної конкуренції, яка підриває ринкові механізми та ускладнює розвиток добросовісного бізнесу;
- скорочення обсягів виробництва й реалізації, спричинене зниженням платоспроможного попиту та порушенням логістичних процесів.

Таким чином, кризові умови виступають двоїстим чинником для малого бізнесу: вони одночасно генерують нові можливості для мобілізації потенціалу та провокують структурні ризики, що потребують стратегічної адаптації, посилення стійкості та впровадження інноваційних управлінських підходів.

### **1.3. Фактори впливу на формування та реалізацію стратегічних заходів розвитку суб'єктів малого підприємництва**

Формування та реалізація стратегічних заходів розвитку малих підприємств є багатокомпонентним процесом, який залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх взаємодія визначає темпи зростання, інноваційну активність, конкурентні можливості та стійкість суб'єктів малого бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

1. Зовнішні фактори. До зовнішнього середовища належать умови, на які підприємство не може безпосередньо впливати, однак змушене адаптувати свої стратегії відповідно до їх змін:

- економічні умови: рівень інфляції, доступність фінансових ресурсів, вартість кредитування, динаміка купівельної спроможності населення;
- державна політика та регуляторне середовище: податкове навантаження, наявність інституцій підтримки малого бізнесу, спрощення дозвільних процедур, регуляторна передбачуваність;
- технологічний прогрес: впровадження цифрових технологій, автоматизації, використання електронної комерції та фінтех-рішень, що підвищують ефективність операцій;
- конкурентне середовище: структура та сила конкуренції, стратегічні дії конкурентів, бар'єри входу на ринок;
- соціально-демографічні тенденції: зміни у споживчих вподобаннях, поведінкові особливості різних груп населення, міграційні процеси;
- глобальні фактори: інтеграційні процеси, міжнародні економічні зв'язки, доступ до зовнішніх ринків.

2. Внутрішні фактори. Внутрішнє середовище підприємства формує його потенціал та визначає здатність реалізувати стратегічні цілі:

- ресурсне забезпечення: фінансові можливості, наявність людського капіталу, технологічна база, рівень матеріальних ресурсів;

- організаційна структура та система менеджменту: рівень формалізації процесів, гнучкість організаційної моделі, ефективність прийняття рішень;
- інноваційний потенціал: здатність підприємства створювати та впроваджувати нові продукти, послуги й технології;
- корпоративна культура і мотивація персоналу: орієнтація на результат, взаємодія в команді, інноваційність мислення;
- імідж та бренд підприємства: рівень довіри споживачів, репутаційний капітал, комунікаційна політика.

## 2. Інституційно-інфраструктурні фактори.

Малі підприємства значною мірою залежать від якості бізнес-інфраструктури:

- розвиток ринку бізнес-послуг (консалтингових, маркетингових, юридичних);
- доступ до освітніх і тренінгових програм;
- функціонування кластерів, бізнес-інкубаторів, технопарків;
- можливість участі у програмах грантової та донорської підтримки.

## 3. Соціально-психологічні фактори. До цієї групи відносять особистісні характеристики підприємця та внутрішні мотиваційні механізми:

- підприємницька ініціативність і готовність до ризику;
- рівень компетентності та професійних навичок;
- стратегічне мислення та здатність до навчання;
- навички лідерства й ефективної комунікації.

Загальна оцінка впливу. Результативність стратегічних заходів залежить не лише від сукупності факторів, а й від здатності підприємства здійснювати їх системний аналіз, передбачати наслідки змін та своєчасно коригувати стратегічний курс. Умови невизначеності та високої турбулентності ринку вимагають від малих підприємств гнучкості, інноваційності та ефективного використання ресурсів, що стає визначальним чинником їхнього сталого розвитку.

Ефективне функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу значною мірою залежить від формування цілісної, науково обґрунтованої та збалансованої регіональної політики держави та від потенціалу самого малого підприємства. Потенціал розвитку малого підприємства схематично представлений рисунком 1.2

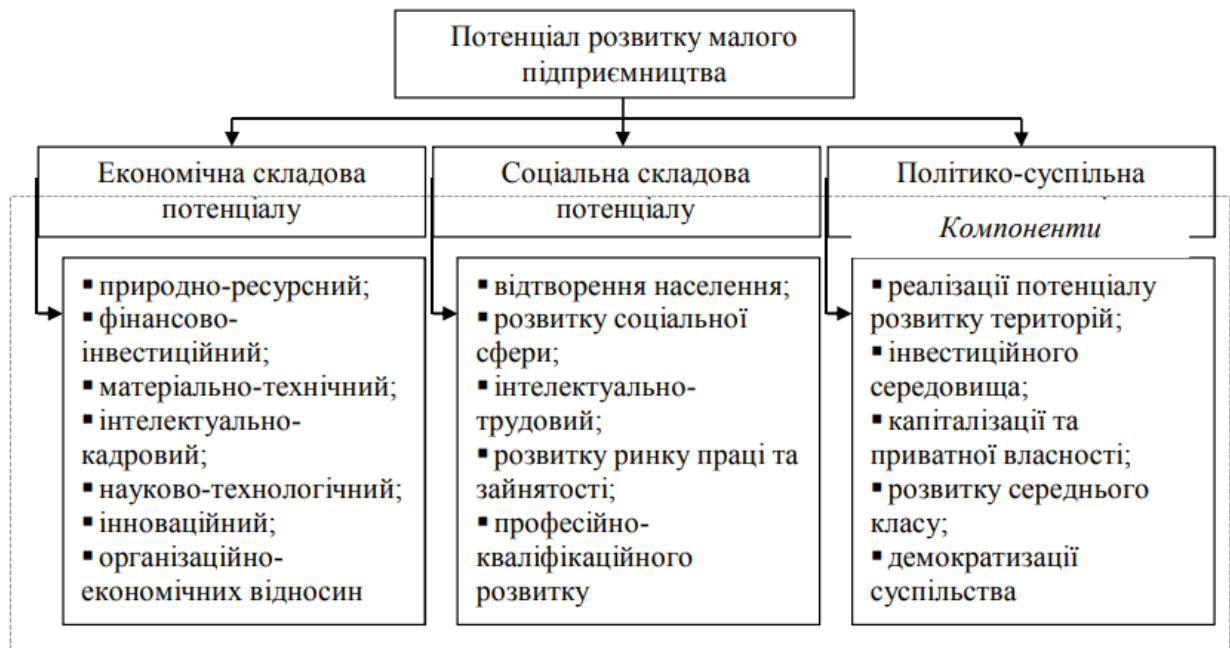


Рисунок 1.2 – Потенціал розвитку малого підприємства

*Узагальнено автором на основі джерел [13, 37, 39].*

Її зміст визначається комплексом стратегічних та оперативних заходів, які реалізуються центральними органами влади з метою забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальних та інших просторово організованих одиниць. Така політика передбачає координацію дій національних і місцевих інституцій державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інтеграцію організаційно-правових, економічних, інфраструктурних та управлінських інструментів, спрямованих на підтримку регіонального розвитку та активізацію окремих сфер господарської діяльності відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

У контексті регіонального розвитку важливим є створення умов, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості малого і середнього бізнесу. До ключових заходів, здатних активізувати розвиток цього сектору економіки, належать:

- удосконалення законодавчого поля та формування стабільного нормативно-правового середовища, що регулює підприємницьку діяльність;
- подальша лібералізація регуляторної системи, зокрема усунення надмірних адміністративних бар'єрів, спрощення дозвільних процедур і зменшення регуляторного тиску на підприємців;
- розвиток інфраструктури малого бізнесу, включаючи мережу бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва, кластерних об'єднань, інноваційних хабів;
- удосконалення механізмів фінансової підтримки, зокрема створення сприятливих умов для доступу до кредитних ресурсів, державних і регіональних програм фінансування та гарантування;
- стимулювання комерційних банків та небанківських фінансових установ до розширення інвестицій у сектор малого і середнього підприємництва через механізми компенсації ризиків та участі в цільових програмах;
- розвиток партнерських моделей взаємодії бізнесу та органів державної влади для підвищення прозорості, ефективності та результативності регуляторних процесів.

У практиці реалізації державної регіональної політики вагоме значення має діяльність органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони забезпечують формування сприятливого підприємницького середовища на місцях. Їхня роль полягає у створенні умов для спрощення підприємницької діяльності, підтримці інноваційної активності, удосконаленні інфраструктури, забезпеченні доступу до локальних ресурсів та підвищенні рівня ділової активності громади. Сформована таким чином система взаємодії між державою, регіоном і бізнесом сприяє підвищенню економічної стійкості,

диверсифікації регіональних економік та зміцненню соціально-економічного потенціалу територій.

Малі підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності та підвищенні динаміки економічного розвитку держави. Однією з їхніх провідних функцій є формування гнучкого та адаптивного ринку праці, оскільки саме малий бізнес здатний оперативно реагувати на зміни економічної кон'юнктури та створювати нові робочі місця з урахуванням специфіки локальних потреб. Завдяки цьому малі підприємства суттєво сприяють пом'якшенню проблем безробіття та зниженню рівня соціальної напруги в суспільстві.

Крім того, діяльність малих підприємств спрямована на залучення й ефективну реалізацію творчого та інтелектуального потенціалу населення. Гнучкі організаційні структури та можливість швидкої адаптації виробничих процесів роблять малий бізнес сприятливим середовищем для розвитку підприємницьких ініціатив, інноваційного мислення та самореалізації.

Важливою перевагою малого підприємництва є його здатність забезпечувати швидке насичення споживчого ринку різноманітними товарами та послугами, що відповідають змінним потребам населення. Завдяки цьому забезпечується підвищення рівня задоволення споживчого попиту, формування нових ринкових ніш та зростання економічної активності.

Розвиток конкуренції, який стимулюється активністю малих підприємств, виступає важливим каталізатором економічного зростання. Конкурентне середовище сприяє поліпшенню якості продукції, зниженню цін, підвищенню ефективності виробництва та активізації інновацій. У сукупності ці процеси формують сприятливі умови для модернізації економіки та зростання її конкурентоспроможності як на національному, так і на регіональному рівнях.

## **2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» особливості його підприємницької та виробничої діяльності**

ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» засноване відповідно до чинного законодавства, діє у відповідності до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та свого статуту від 13 січня 2022 року. Товариство є самостійним суб'єктом господарювання, є юридичною особою приватного права, володіє відокремленим майном, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству. ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» має самостійний баланс, поточний, валютний рахунки, має печатки, штампи, фірмові бланки. Діяльність здійснюється на комерційних засадах при повному дотриманні принципу законності.

ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» – підприємство, що функціонує у сфері інформаційних технологій, належить до групи високотехнологічних суб'єктів господарювання, діяльність яких базується на створенні, впровадженні та супроводженні цифрових продуктів, а також на забезпеченні ефективного функціонування ІТ-інфраструктури клієнтів. Основними видами його економічної активності є:

#### **1. Комп'ютерне програмування**

Цей напрям охоплює розроблення програмного забезпечення різної складності – від прикладних рішень до корпоративних інформаційних систем. Підприємство здійснює повний цикл програмної розробки:

- аналіз вимог замовника;
- проектування архітектури програмних рішень;

- написання коду з використанням сучасних мов програмування та фреймворків;

- тестування, верифікацію та оптимізацію продукту;

- технічний супровід та модернізацію програмного забезпечення.

Діяльність у сфері програмування забезпечує створення унікальних цифрових продуктів, що підвищують ефективність бізнес-процесів клієнтів та сприяють цифровій трансформації підприємств.

## 2. Консультування з питань інформатизації

У межах цього напрямку підприємство надає професійні консультаційні послуги, спрямовані на розроблення та впровадження стратегій цифрового розвитку організацій. Основні завдання консалтингу включають:

- аудит наявної IT-інфраструктури;

- формування рекомендацій щодо її оптимізації;

- розроблення IT-стратегії підприємства;

- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу;

- оцінювання кіберризиків і впровадження механізмів інформаційної безпеки.

Консультаційна діяльність забезпечує клієнтам можливість комплексно модернізувати свої IT-системи, зменшити операційні витрати та отримати індивідуальні технологічні рішення, адаптовані до галузевих особливостей.

## 3. Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням

Цей напрям пов'язаний із забезпеченням безперервної роботи технічних засобів та систем оброблення даних. Підприємство виконує такі функції:

- адміністрування серверів, робочих станцій та мережевого обладнання;

- моніторинг роботи апаратного забезпечення та усунення технічних збоїв;

- підтримка інфраструктури дата-центрів;

- обслуговування хмарних сервісів і віртуальних серверів;

- забезпечення резервного копіювання й відновлення даних;

- впровадження систем кіберзахисту на рівні обладнання.

Такі послуги гарантують стабільність функціонування ІТ-систем клієнтів, підвищують рівень їх захищеності та мінімізують ризики технологічних збоїв.

Проведені нами дослідження показали, що ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» є інноваційно орієнтованим суб'єктом господарювання, який працює у динамічному та висококонкурентному ІТ-секторі. Його ресурсний потенціал формується за рахунок висококваліфікованих фахівців у сфері програмування, системного адміністрування та ІТ-консалтингу, що забезпечує можливість реалізації складних технологічних проєктів.

Організаційна структура переважно має проєктний або матричний характер, що сприяє гнучкості управлінських процесів і швидкій адаптації до змін технологічного середовища та потреб замовника.

Основні конкурентні переваги підприємства:

- використання сучасних технологій і методологій розробки (Agile, DevOps, CI/CD);
- високий рівень ІТ-експертизи;
- можливість комплексного обслуговування клієнтів (від програмної розробки до технічної підтримки);
- інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень.

Підприємство, що здійснює комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації та управління комп'ютерним устаткуванням, відіграє важливу роль у цифровізації економіки. Його діяльність спрямована на створення та впровадження ефективних ІТ-рішень, які забезпечують підвищення продуктивності бізнес-процесів, інформаційну безпеку, оптимізацію ресурсів і зміцнення конкурентних позицій клієнтів на ринку.

Підприємницька та виробнича діяльність ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», що працює на ринку інформаційних технологій, має низку специфічних характеристик, зумовлених інноваційною природою продукції та високою

залежністю від інтелектуального капіталу. У структурі його діяльності гармонійно поєднуються процеси створення програмних продуктів, ІТ-консалтингу та технічного супроводження комп'ютерного устаткування.

Особливості підприємницької діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі» полягають у наступному:

#### 1. Інноваційний характер бізнес-процесів

Підприємство функціонує у середовищі стрімкого технологічного розвитку, що зумовлює необхідність постійних інновацій. Підприємницькі рішення спрямовані на впровадження сучасних ІТ-рішень, використання новітніх мов програмування, хмарних технологій, засобів автоматизації бізнес-процесів та систем кіберзахисту.

#### 2. Висока залежність від людського капіталу

Основним ресурсом підприємства є команда кваліфікованих програмістів, аналітиків, системних адміністраторів і консультантів. Рівень професійної підготовки персоналу безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства та якість кінцевого продукту.

#### 3. Гнучкість і проєктний формат діяльності

Більшість операцій реалізується у форматі проєктів. Для кожного замовлення формуються індивідуальні робочі групи, які забезпечують швидку адаптацію до вимог клієнта. Управління здійснюється з застосуванням гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban, DevOps), що скорочує строки розробки та забезпечує прозорість для замовника.

#### 4. Орієнтація на зовнішній ринок

Сфера ІТ передбачає значну частку роботи на міжнародних ринках. Підприємство взаємодіє з іноземними замовниками, інтегрується у глобальні ланцюги створення цифрових продуктів, що потребує знання міжнародних стандартів, практик проєктного менеджменту та вимог до кібербезпеки.

#### 5. Низька матеріаломісткість та висока інтелектомісткість

Бізнес у сфері програмування та ІТ-консалтингу відзначається мінімальними витратами на матеріальні ресурси, тоді як основна частка витрат

припадає на оплату праці висококваліфікованих фахівців, ліцензійне програмне забезпечення та послуги дата-центрів.

Особливості виробничої діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» полягають у наступному:

#### 1. Нематеріальний характер готової продукції

Результатом виробничої діяльності є нематеріальний продукт: програмне забезпечення, інформаційні системи, технічна документація, рекомендації з оптимізації ІТ-інфраструктури, алгоритми, бази даних, цифрові модулі тощо. Це зумовлює специфічні підходи до контролю якості та захисту авторських прав.

#### 2. Багатоступеневість процесу створення програмного забезпечення

Процес виробництва передбачає проходження таких стадій:

- збір і формалізація вимог замовника;
- розроблення технічного завдання;
- проектування архітектури;
- кодування;
- тестування (unit tests, integration tests, системне тестування);
- впровадження та супровід.

Кожен етап потребує спеціалізованих компетенцій та використання професійних ІТ-інструментів.

#### 3. Використання хмарних і віртуалізованих інфраструктур

Підприємство забезпечує функціонування ІТ-систем клієнтів через використання хмарних сервісів, віртуальних серверів, контейнерних платформ, систем моніторингу та захисту даних. Це дозволяє масштабувати потужності, оптимізувати витрати та забезпечити безперервність роботи.

#### 4. Технічне обслуговування та управління комп'ютерним обладнанням

У межах виробничої діяльності підприємство здійснює:

- адміністрування серверів і робочих станцій;
- контроль працездатності мережевого обладнання;
- оперативне усунення технічних несправностей;

- налаштування системного програмного забезпечення;
- управління резервними копіями та інформаційною безпекою.

Це забезпечує стабільність та надійність роботи ІТ-середовища клієнтів.

## 5. Впровадження новітніх технологій

Підприємство активно використовує:

- штучний інтелект та машинне навчання;
- автоматизацію розгортання програм (CI/CD);
- хмарні обчислення;
- кіберзахисні механізми;
- Big Data-аналітику.

Сукупність трьох основних напрямів – програмування, ІТ-консалтинг та управління устаткуванням – формує комплексність діяльності підприємства. Замовник може отримати повний цикл цифрових рішень: від аналізу потреб і розробки ПЗ до його впровадження, технічної підтримки та модернізації.

Особливості підприємницької та виробничої діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» зумовлені високою технологічністю, інтелектуальною природою продукту, проектною організацією роботи та необхідністю постійних інновацій. Підприємство забезпечує створення сучасних цифрових рішень, консультує з питань інформатизації та підтримує ІТ-інфраструктуру клієнтів, що робить його важливим учасником процесів цифрової трансформації економіки.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі»

Фінансово-економічний аналіз являє собою безперервний, системно організований процес оцінювання фінансового стану підприємства, динаміки його майнового комплексу, структури активів і зобов'язань, а також результатів господарської діяльності, відображених у балансі та звіті про фінансові результати. Основною метою такого аналізу є виявлення резервів підвищення ринкової вартості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, забезпечення сталого розвитку та формування інформаційної бази для раціональних управлінських рішень.

Фінансово-економічний аналіз виступає ключовим інструментом накопичення, систематизації, трансформації та інтерпретації даних щодо фінансових операцій підприємства. На основі кількісних і якісних показників він дозволяє визначати тенденції змін у фінансових потоках, ефективність використання ресурсів, рівень платоспроможності й ліквідності, а також можливі ризики і загрози для майбутньої діяльності. Використання результатів аналізу забезпечує об'єктивне планування, підтримання стратегічної стійкості та підвищення ефективності управління фінансами в умовах динамічних ринкових трансформацій.

Проведемо фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки, а результати наших розрахунків занесемо в таблицю.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

Стаття	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022		2024/2023	
							тис. грн.	%	тис. грн	%
<b>Необоротні активи</b>										
Нематеріальні активи	-	-	-	-	128,5	26,75	-	-	128,5	100
Первісна вартість	-	-	-	-	237,2	49,36	-	-	237,2	100

Накопичена амортизація	-	-	-	-	108,7	22,62	-	-	108,0	100
Незавершені капітальні інвестиції	237,2	98,9	237,2	55,57	-	-	0,0	0,0	-	-
Усього необоротні активи	237,2	98,95	237,2	55,57	128,5	26,74	0,0	0,0	-	-
Оборотні активи										
Запаси			29,4	6,9	135,0	28,1	29,4	100	105,6	365,5
Гроші та їх еквіваленти	2,5	1,04	8,5	2,0	65,4	13,61	6	240	56,9	669,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	150,7	35,31	150,7	31,36	-	-	0,0	0,0
Витрати майбутніх періодів	-	-	1,0	0,23	0,9	0,18	1	100	-0,1	-10
Усього оборотні активи	2,5	1,05	189,6	44,42	352,5	73,35	187,1	7484	162,9	85,92
Баланс	239,7	100	426,8	100	480,5	100	187,1	78,06	53,7	12,63

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Аналізуючи дані наведені у таблиці 2.1 можемо зробити висновки, що у 2022–2023 рр. підприємство фактично не мало нематеріальних активів, що пояснюється тим, що у 2022 році ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» було створено. Водночас у 2024 р. підприємство здійснило інвестиції у створення або придбання об'єктів інтелектуальної власності. Первісна вартість нематеріальних активів становила 237,2 тис. грн, а накопичена амортизація – 108,7 тис. грн, що відповідає залишковій вартості 128,5 тис. грн (26,75 % активів).

Такий різкий перехід від нульових значень у попередні роки свідчить про формування ІТ-інфраструктури, розвиток програмних продуктів або інвестиції в технологічні рішення, що є характерним для компаній ІТ-сектору.

Незавершені капітальні інвестиції у 2022–2023 рр. становили 237,2 тис. грн, але у 2024 р. вони були повністю закриті, що підтверджує введення об'єктів у експлуатацію та їх трансформацію у нематеріальні активи.

Загальна сума необоротних активів знизилася з 237,2 тис. грн у 2022–2023 рр. до 128,5 тис. грн у 2024 р., що зумовлено амортизацією після введення активів у роботу.

Оборотні активи демонструють стрімке зростання, що відображає підвищення операційної активності компанії. Запаси зросли з 29,4 тис. грн (2022) до 135,0 тис. грн (2024), темп приросту у 2024 р. становив 365,5 %. Це свідчить про розширення виробничих або торговельних операцій.

Грошові кошти зросли з 2,5 тис. грн (2022) до 65,4 тис. грн (2024). У 2024 р. приріст становив 669,4 %, що вказує на зростання платоспроможності. Інша дебіторська заборгованість виникла у 2023 р. (150,7 тис. грн) і залишилася на тому ж рівні у 2024 р., що свідчить про активізацію договірних відносин з контрагентами. Витрати майбутніх періодів незначні та не впливають суттєво на структуру активів.

Загальна сума оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 162,9 тис. грн (85,9 %). Структура активів: у 2022 р. активи були переважно необоротними (98,9 %). У 2023 р. структура змінилася: частка оборотних активів зросла до 44,4 %. У 2024 р. відбулася кардинальна зміна моделі активів: частка оборотних активів зросла до 73,35 %, що підтверджує перехід підприємства до активної операційної діяльності. Баланс підприємства зріс з 239,7 тис. грн (2022) до 480,5 тис. грн (2024).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

Стаття	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022		2024/2023	
							тис. грн.	%	тис. грн	%
<b>Власний капітал</b>										
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	4,17	10,0	2,34	10,0	2,08	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(0,3)	(0,12)	(51,5)	(12,1)	(26,6)	(5,5)	-51,8	-1716,6	-24,9	-47,9

Усього Власний капітал	9,7	4,05	(41,5)	(9,7)	(16,6)	(3,5)	-51,2	- 327,8	24,9	150
Поточні зобов'язання і забезпечення										
Поточна заборгованість товари, роботи, послуги	-	-	29,3	6,86	-	-	29,3	100	-	-
Інші поточні зобов'язання	230	95,95	439,0	102,86	497,1	103, 6	209	90,8	58,1	13,23
Усього поточні зобов'язання	230	95,95	468,3	109,7	497,1	103, 6	238,3	193,6	28,8	6,1
Баланс	239,7	100	426,8	100	480,5	100	187,1	78,1	53,7	12,6

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Аналізуючи власний капітал, який представлений у таблиці 2.2. ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки можемо побачити, що зареєстрований капітал стабільний: 10 тис. грн упродовж 2022–2024 рр. Нерозподілений прибуток/збиток погіршився у 2023 р. до –51,5 тис. грн, але у 2024 р. покращився до –26,6 тис. грн. У 2023 р. власний капітал був від'ємним (–41,5 тис. грн) через збитковість, але у 2024 р. ситуація суттєво покращилася – власний капітал скоротив від'ємність до –16,6 тис. грн.

Темпи зміни показують:

- у 2023 р. зниження власного капіталу на 327,8 %;
- у 2024 р. – покращення на 150 %, що пов'язано з отриманням прибутку.

Поточні зобов'язання є основним джерелом фінансування підприємства. Поточна кредиторська заборгованість з'являється у 2023 р. (29,3 тис. грн), але відсутня у 2024 р. Інші поточні зобов'язання зросли з 230 тис. грн до 497,1 тис. грн у 2024 р. Загальні поточні зобов'язання зросли на: 193,6 % у 2023 р., ще на 6,1 % у 2024 р.

Структура пасиву свідчить, що компанія працює за рахунок короткострокового позикового фінансування, що є типовим для малого бізнесу в ІТ-галузі.

Таблиця 2.3 – Аналіз сукупного доходу ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

Стаття	2022 рік	2023	2024 рік	Відхилення			
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/2022		2024/2023	
				тис.грн.	%	тис. грн	%
<b>Фінансовий результат</b>							
Чистий дохід від реалізації продукції	-	-	259,0	-	-	259,0	100
Разом доходи			259,0	-	-	259,0	100
Інші витрати операційні витрати	(0,3)	(52,2)	(234,1)	-52,5	-	181,9	350
Разом витрати	(0,3)	(52,2)	(234,1)	-52,5	-	286,3	350
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	(0,3)	(52,2)	24,9	-52,5		77,1	47,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(0,3)	(52,2)	24,9	-52,5		77,1	47,7

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Аналізуючи сукупний дохід ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки, можемо побачити, що у 2022–2023 роках підприємство фактично не здійснювало операційної діяльності, що підтверджує нульовий чистий дохід. У 2024 р. вперше зафіксовано: чистий дохід – 259,0 тис. грн. Темп приросту – 100 %, оскільки у попередні роки доходи були відсутні. Це свідчить про активне розширення діяльності підприємства та вихід на етап операційної стабілізації.

Операційні витрати збільшилися з –0,3 тис. грн у 2022 р. до –52,2 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. – до –234,1 тис. грн. Ріст витрат у 2024 р. становив 350 %, що є наслідком масштабування бізнес-процесів.

Фінансовий результат характеризується наступними даними: у 2022–2023 рр. підприємство мало збитки. У 2024 р. отримано прибуток до оподаткування – 24,9 тис. грн.

Зміна фінансового результату у 2024 р. становить +77,1 тис. грн, що є позитивним сигналом про перехід компанії до фази розвитку.

Взагалом, можна зробити наступні висновки:

1. Структура активів ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» суттєво змінилася на користь оборотних активів, що відображає зростання ділової активності.

2. Необоротні активи у 2024 р. сформовані за рахунок введення нематеріальних активів, що є ознакою технологічного розвитку підприємства.

3. Оборотні активи демонструють динамічне зростання, особливо за рахунок дебіторської заборгованості, запасів та грошових коштів.

4. Фінансування діяльності здійснюється переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, що створює ризики ліквідності, але відповідає моделі швидкозростаючого ІТ-бізнесу.

5. У 2024 р. підприємство вперше за три роки отримало позитивний фінансовий результат (прибуток).

6. Загальна тенденція свідчить про перехід компанії від етапу становлення до фази операційного розвитку, що підтверджується зростанням доходів, активізацією інвестицій та покращенням власного капіталу.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності.

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>ОА</b>	<b>ПЗ</b>	<b>Коеф.</b>
2022	2,5	230	0,011
2023	189,6	468,3	0,40
2024	352,5	497,1	0,71

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт швидкої ліквідності.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>ОА- Запаси</b>	<b>ПЗ</b>	<b>Коеф.</b>
2022	$2,5 - 0 = 2,5$	230	0,011
2023	$189,6 - 29,4 = 160,2$	468,3	0,34
2024	$352,5 - 135 = 217,5$	497,1	0,44

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Враховуючи те, що норматив швидкої ліквідності знаходиться на півні 0,7-0,8, ми спостерігаємо, що ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» наближається до нормативу, але поки не досягає його.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>ГК</b>	<b>ПЗ</b>	<b>Коеф.</b>
2022	2,5	230	0,011
2023	8,5	468,3	0,018
2024	65,4	497,1	0,13

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

\Нормативним значенням коефіцієнта абсолютної ліквідності є 0,2–0,35. У 2024 р. на ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» показник помітно покращився, але ще нижчий за норму.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.7 – Розрахунок коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)  
ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>ВК</b>	<b>Баланс</b>	<b>Коеф.</b>
2022	9,7	239,7	0,040
2023	-41,5	426,8	-0,097
2024	-16,6	480,5	-0,034

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

При нормативному значенні  $\geq 0,5$ , можемо зробити висновки, що ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» залежне від позикових коштів, власний капітал залишається від'ємним

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт фінансового ризику.

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>Зобов'язання</b>	<b>ВК</b>	<b>Коеф.</b>
2022	230	9,7	23,71
2023	468,3	-41,5	-11,28
2024	497,1	-16,6	-29,95

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Проведені нами дослідження показали, що ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» має критично високий рівень фінансового ризику через низький і від'ємний власний капітал.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт оборотності активів.

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>Дохід</b>	<b>Активи</b>	<b>Коеф</b>
2024	259,0	480,5	0,54 обороти

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Враховуючи те, що ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» отримав дохід лише у 2024 році, то і розрахувати даний показник ми можемо лише за 2024 рік. І це означає, що 1 грн активів приносить 0,54 грн доходу. Для нового бізнесу це рівень є прийнятним.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати рентабельність активів (ROA).

Таблиця 2.10 – Розрахунок рентабельності активів (ROA) ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>Прибуток</b>	<b>Активи</b>	<b>ROA</b>
2022	-0,3	239,7	-0,12 %
2023	-52,2	426,8	-12,2 %
2024	24,9	480,5	<b>5,18 %</b>

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

На ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки розрахувати рентабельність власного капіталу неможливо через від’ємний власний капітал. Що свідчить про нестійку капітальну структуру. Але враховуючи той факт, що ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» було створено у 2022 році, то це є прийнятним.

Рентабельність продажів ми можемо розрахувати лише за 2024 рік. Так,  $24,9 / 259 \times 100 = 9,6 \%$ . Це хороший рівень для ІТ-компанії, що почала активну діяльність.

Узагальнюючи проведені розрахунки, можемо зробити наступні висновки:

1. Показники ліквідності зростають, підприємство поступово покращує свою платоспроможність.

2. Фінансова стійкість залишається низькою через від'ємний власний капітал, але тенденція позитивна.

3. У 2024 р. підприємство вперше демонструє прибуткову діяльність, рентабельність продажів – майже 10 %.

4. Активи почали ефективно працювати — оборотність 0,54.

5. Основний ризик — значна залежність від короткострокових зобов'язань.

### **2.3. Оцінка формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Інтелсмайт технолоджі»**

Формування та реалізація стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва є складним, багаторівневим процесом, що поєднує в собі стратегічне бачення, аналітичну роботу, прогнозування та раціональне використання наявних ресурсів. В умовах динамічних трансформацій економічного середовища, високої конкуренції та зростання нестабільності стратегічний підхід стає ключовим інструментом забезпечення довготривалої життєздатності та конкурентоспроможності малого бізнесу.

Стратегія розвитку малого підприємства формується на основі системної оцінки як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх факторів впливу. На початковому етапі підприємство повинно здійснити глибокий аналіз ринку, конкурентного середовища, технологічних тенденцій і регуляторних обмежень. Важливим елементом є визначення стратегічної місії та бачення, які окреслюють довгострокові цілі, цінності та напрями майбутнього зростання.

Під час формування стратегії враховуються ключові компетенції малого бізнесу – гнучкість, швидкість адаптації, інноваційність, здатність швидко приймати управлінські рішення. На їх основі визначаються пріоритетні стратегічні напрями: диверсифікація продуктів та послуг, вихід на нові ринки,

цифровізація бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності, удосконалення системи управління ризиками, встановлення партнерських зв'язків та впровадження інноваційних рішень.

Реалізація стратегії розвитку передбачає впровадження організаційних, фінансових, маркетингових та інноваційних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей. Важливим є формування ефективної системи моніторингу та контролю, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегічні плани.

Одним із ключових факторів успішної реалізації стратегії є забезпечення доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів, сучасних технологій і професійних компетенцій. Для цього підприємства все частіше використовують інструменти цифрової трансформації, електронної комерції, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ.

Особливе значення має адаптивність стратегії. Малий бізнес, на відміну від великих корпорацій, має здатність швидко перебудовувати бізнес-моделі, оптимізувати витрати, змінювати канали збуту та оперативно реагувати на зовнішні ризики. Тому стратегія розвитку повинна бути гнучкою, модульною та орієнтованою на швидке впровадження змін.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності, зокрема зумовленої геополітичними ризиками, економічними потрясіннями та технологічними викликами, формування та реалізація стратегії розвитку малого підприємництва набуває критичної ваги. Від якості стратегічних рішень залежить здатність підприємства забезпечити рентабельність, інноваційність та соціально-економічну стійкість.

Стратегія розвитку малого підприємництва у сучасних умовах має орієнтуватися не лише на традиційні підходи, пов'язані зі скороченням витрат чи мінімізацією торговельної націнки. Натомість пріоритетом повинна стати активізація ділової діяльності, розширення ринкових можливостей і формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність. Підвищення ролі кваліфікованого персоналу та

інтелектуального капіталу в економічних процесах робить людські ресурси центральним елементом стратегічного управління.

Одним із найбільш ефективних і міжнародно визнаних підходів до реалізації стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Д. Нортон і Р. Капланом. Ця концепція пропонує розглядати діяльність організації крізь призму чотирьох взаємопов'язаних аспектів – фінансового, клієнтського, внутрішніх бізнес-процесів та аспекту розвитку персоналу. Застосування BSC у малому бізнесі дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість усіх елементів управління та формувати комплексну модель розвитку.

На основі цієї концепції пропонується впровадження системи стратегічних цілей та показників, які відображають логіку розвитку підприємства.

1. Аспект «Персонал»: формування компетентного та клієнтоорієнтованого кадрового потенціалу

Стратегічна мета – забезпечити фокус персоналу на потребах клієнтів та підвищити його результативність. Для цього доцільно:

- здійснювати системний внутрішній аудит якості роботи персоналу;
- удосконалювати мотиваційні механізми та впроваджувати сучасні інструменти стимулювання;
- забезпечувати безперервне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій;
- формувати сильну корпоративну культуру, орієнтовану на інноваційність, відповідальність і клієнтоцентричність.

2. Аспект «Бізнес-процеси»: забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг

Стратегічна мета – підвищення якості, цінності та ринкової привабливості продукції. Для цього необхідно:

- розробляти адаптивні та сучасні маркетингові програми;
- удосконалювати якість обслуговування клієнтів;

- розширювати клієнтську мережу, канали комунікацій та засоби просування;

- оптимізувати витрати на основі раціоналізації процесів;
- розвивати нові властивості продукції та підвищувати її інноваційність;
- розширювати асортимент відповідно до вимог та очікувань ринку.

### 3. Аспект «Клієнти»: зростання та утримання клієнтської бази

Стратегічна мета – збільшення частки клієнтів із високою та потенційно високою цінністю. Досягнення цієї мети ґрунтується на системній роботі з персоналом і бізнес-процесами (аспекти 1 і 2). Підвищення задоволеності клієнтів відбувається через посилення їхньої лояльності. За умов інтенсивної конкуренції вирішальним фактором стає позитивний клієнтський досвід, що формує довгострокову прихильність споживачів та створює фундамент для стабільних доходів.

### 4. Аспект «Фінанси»: забезпечення прибутковості та стійкого економічного зростання

Стратегічна мета – підвищення фінансових результатів діяльності підприємства. Її досягнення можливе лише за умови реалізації цілей попередніх трьох аспектів. Фінансові показники виступають інтегративним результатом успішної роботи з персоналом, удосконалених бізнес-процесів та зміцненої клієнтської бази.

Таким чином, застосування збалансованої системи показників у малому підприємстві дозволяє забезпечити комплексний, структурований та науково обґрунтований підхід до реалізації стратегії розвитку, що сприяє зростанню конкурентоспроможності, формуванню стійких конкурентних переваг і зміцненню фінансового потенціалу суб'єктів малого бізнесу.

У процесі оцінювання можливих напрямів удосконалення ключових бізнес-процесів доцільно обирати саме ті заходи, які можуть бути реально впроваджені з огляду на рівень організаційної готовності персоналу до трансформацій, а також наявні фінансові, кадрові й техніко-технологічні ресурси суб'єктів малого підприємства. Важливо враховувати, що

одночасне досягнення прогресу за всіма стратегічними параметрами практично недосяжне, особливо в умовах кризових викликів та динамічної зміни зовнішнього середовища. Саме тому в межах кожної стратегічної цілі доцільно виокремити один–два пріоритетні напрями оптимізації, які здатні забезпечити найбільший кумулятивний ефект для підприємства.

Так, у кадровому аспекті першочерговими завданнями виступають підвищення рівня мотивації працівників, систематичне оновлення їхньої професійної кваліфікації та розвиток компетентностей, необхідних для ефективної роботи в умовах підвищеної турбулентності ринку.

У сфері внутрішніх бізнес-процесів ключова увага має бути зосереджена на підвищенні ефективності обслуговування споживачів, удосконаленні операційних процедур, а також на формуванні нових якісних характеристик продукції, що забезпечать її адаптивність до змін попиту та підвищення конкурентоспроможності.

В аспекті роботи з клієнтами основним завданням є зростання привабливості товару чи послуги для цільових груп споживачів. Це передбачає не лише формування позитивного споживчого досвіду, але й розширення сервісних можливостей та підтримання стабільної комунікації з клієнтами.

У фінансовому аспекті стратегічним пріоритетом виступає нарощення ресурсної бази підприємства, що включає як збереження існуючої клієнтської аудиторії, так і залучення нових споживачів. Зміцнення фінансової стійкості є критично важливим фактором забезпечення безперервності діяльності малого бізнесу в умовах нестабільності.

Особливу роль відіграє завдання підвищення конкурентоспроможності продукції, оскільки саме воно становить ядро політики утримання наявних клієнтів і залучення нових. У міру загострення конкурентного протистояння споживачі дедалі гостріше реагують на рівень сервісу, оперативність і якість обслуговування, а також професіоналізм персоналу. Це зумовлює необхідність системного вдосконалення процесів продажу та післяпродажного супроводу, спрямованого на формування сталих конкурентних переваг, відповідність

пропозиції зростаючим очікуванням ринку та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

У періоди економічної та соціальної нестабільності суб'єктам підприємницької діяльності критично важливо не лише зберегти наявні ринкові позиції, а й сформувати стійкі конкурентні переваги, що дозволяють адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Під конкурентною перевагою доцільно розуміти комплекс властивостей бізнесу, продукту або сервісу, які забезпечують підприємству більш сприятливі умови функціонування порівняно з іншими учасниками ринку та створюють додану цінність для споживача. Саме ці характеристики формують основу диференціації підприємства, дозволяючи йому не лише вирізнитися серед конкурентів, а й випереджати їх у темпах зростання.

Формування конкурентної переваги може здійснюватися через удосконалення споживчих характеристик продукції, підвищення рівня сервісного обслуговування, оптимізацію ціноутворення чи впровадження інноваційних підходів у виробництво й збут. Підприємства, які здатні забезпечити клієнтам розширений спектр послуг, продукцію вищої якості або більш вигідні економічні умови, створюють для себе фундамент довгострокової ринкової стійкості.

Для наукового оцінювання ступеня сформованості конкурентних переваг використовують низку ключових критеріїв:

- Корисність – здатність конкурентної переваги генерувати позитивний економічний ефект, сприяти підвищенню результативності діяльності та зростанню прибутковості підприємства.
- Унікальність – неповторність або труднощі відтворення переваги іншими ринковими гравцями, що вказує на реальний потенціал диференціації.
- Захищеність – наявність бар'єрів для копіювання чи імітації конкурентами, що забезпечує тривалість її використання.

- Цінність для цільової аудиторії – відповідність конкурентної переваги очікуванням, потребам і поведінковим особливостям споживачів певного ринкового сегмента.

Засоби формування конкурентних переваг можуть стосуватися як природи самого продукту, так і додаткових сервісних складових. Якщо джерелом переваг є продукт, акцент робиться на його функціональності, технологічності, інноваційності, ергономічності, відповідності стандартам якості, а також на естетичних характеристиках – дизайні, упаковці, символіці бренду та інших елементах корпоративної ідентичності. Ціна, асортимент і варіативність товарних пропозицій також відіграють вирішальну роль у формуванні сприйманої цінності продукції.

Якщо ж конкурентна перевага базується на сервісному забезпеченні, ключовими факторами стають створення додаткової нематеріальної цінності для клієнтів: швидкість і комфортність обслуговування, якість комунікації, можливість отримання післяпродажної підтримки, гарантійні зобов'язання, індивідуалізація сервісу, логістичні рішення (доставка, трекінг, консультації). Саме комплексний сервіс дедалі частіше визначає конкурентоспроможність підприємства на ринках із високою насиченістю аналогічними товарами.

Таким чином, у сучасних умовах нестабільності здатність підприємства ефективно формувати, оцінювати та підтримувати свої конкурентні переваги стає базовою передумовою стратегічної стійкості та тривалого розвитку.

Як підкреслює Дж. Шоул, президент компанії *Service Quality Institute* (США) [10], високий рівень сервісного обслуговування є одним із ключових стратегічних чинників, що забезпечують утримання конкурентних позицій підприємства навіть у періоди економічної турбулентності. Дослідник наголошує, що якісний сервіс виступає не лише інструментом підтримки стабільності бізнесу, але й каталізатором його подальшого розвитку. Попри це, значна частина управлінців намагається нарощувати продажі виключно шляхом активізації маркетингових кампаній та рекламних заходів, недооцінюючи той факт, що системне впровадження високоякісного сервісу

може забезпечити природне й стале зростання обсягів реалізації. Такий підхід водночас зміцнює клієнтську лояльність і сприяє формуванню позитивного іміджу, що збільшує ймовірність рекомендацій серед соціального оточення споживача.

У процесі організації сервісного обслуговування необхідним є збалансування інтересів двох сторін: суб'єктів підприємництва та клієнтів. Для бізнесу сервіс виступає засобом досягнення стратегічних і тактичних цілей, тоді як для клієнта – критерієм оцінки корисності та надійності підприємства. Наукові дослідження підтверджують, що якість сервісу значною мірою залежить від процесу порівняння очікувань споживача перед купівлею з фактичними враженнями від взаємодії з підприємством як у момент отримання послуги чи товару, так і після завершення процесу обслуговування.

Якщо фактичний досвід клієнта виявляється нижчим за очікування, виникає негативний ефект, що призводить до зниження рівня задоволеності, ослаблення лояльності та формування негативної репутації, яка може поширюватися через механізми неформальної комунікації («сарафанне радіо»). Виправдання очікувань, хоча й запобігає негативним наслідкам, зазвичай не формує стійкої прихильності. Лише перевищення очікувань створює підґрунтя для високої лояльності, повторних покупок та добровільної клієнтської адвокації.

Разом з тим існує низка факторів, що можуть знижувати привабливість підприємства та негативно впливати на сприйняття сервісу споживачами. До таких чинників належать: невічливість або недостатня професійна підготовка персоналу; наявність черг; незручний або обмежений графік роботи; завищений рівень цін; затримки в обслуговуванні через відсутність співробітників на робочих місцях; негативний імідж підприємства; невідповідність приміщення вимогам комфорту та ергономіки. Сукупний вплив зазначених недоліків здатний суттєво зменшити

конкурентоспроможність бізнесу, незалежно від рівня його маркетингової активності або рекламних бюджетів.

Отже, ефективне управління сервісною діяльністю має ґрунтуватися на системному підході, що включає підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію бізнес-процесів, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури та постійний моніторинг змін у споживацьких очікуваннях. Саме такий підхід забезпечує підвищення якості обслуговування та створює передумови для сталого зростання підприємства.

Підвищення якості сервісного обслуговування в сучасних умовах виступає стратегічно важливим та довгостроковим завданням для суб'єктів малого підприємництва, оскільки безперервна боротьба за клієнта є невід'ємною частиною конкурентної діяльності. Актуальність цієї проблеми полягає у визначенні ефективних методів та оптимальних підходів до організації сервісних процесів, здатних забезпечити високий рівень задоволення потреб споживачів і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Впровадження системи управління сервісом у малих підприємствах сприяє прискоренню їх адаптації до міжнародних стандартів якості, підвищенню результативності операційної діяльності та забезпечує формування стійких конкурентних переваг. В основі цього процесу лежить принцип тотального управління якістю (TQM), що передбачає комплексне і системне регулювання всіх процесів підприємства з метою досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Основними елементами TQM, що безпосередньо впливають на ефективність і результативність діяльності малих підприємств, є [5]:

1. Управління окремими процесами як ключ до загального успіху – увага до кожного етапу бізнес-процесу дозволяє досягти високого рівня комплексної якості.

2. Систематичність покращень – постійне вдосконалення операційних та управлінських процесів, що формує культуру безперервного розвитку.

3. Фокус на рівні всієї організації – інтеграція принципів якості у діяльність всіх підрозділів, а не лише окремих департаментів.

4. Орієнтація на споживача – визначення і пріоритетизація потреб клієнтів у всіх управлінських рішеннях.

5. Управління на основі фактів – прийняття рішень на основі об'єктивних даних та аналітичної інформації.

6. Залучення працівників до процесів оптимізації – створення мотиваційних та організаційних механізмів для персоналу щодо поліпшення повсякденної діяльності.

7. Багатофункціональний менеджмент – інтеграція міждисциплінарних підходів для комплексного вирішення завдань якості.

8. Ефективні відносини з постачальниками – забезпечення якості на всіх етапах ланцюга створення вартості.

9. Визнання TQM як центральної стратегії підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової частки.

Альтернативним і взаємодоповнюючим підходом у підвищенні конкурентоспроможності є формування систем менеджменту якості у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Це включає моделювання та стандартизацію бізнес-процесів, забезпечення виконання вимог до якості обслуговування та впровадження інноваційних форм маркетингових комунікацій. Використання таких підходів дозволяє уникати прямого цінового конкурентного тиску та ефективно реагувати на зміни в поведінці споживачів, акцентуючи увагу на додатковій цінності продукту та сервісу.

Підвищення якості сервісного обслуговування є ключовим стратегічним завданням для суб'єктів малого підприємництва, оскільки в умовах сучасної економічної нестабільності конкуренція за клієнта стає основним чинником виживання і розвитку. Одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення конкурентоспроможності виступає тотальне управління якістю (TQM) та інтеграція систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Приклади впровадження TQM у малих підприємствах можна знайти у різних країнах. Наприклад, малі виробничі компанії у Німеччині, що інтегрують ISO 9001 у процеси управління, змогли скоротити час виробництва

та покращити якість продукції за рахунок стандартизації операцій та регулярного аудиту якості. Аналогічно, малі ІТ-компанії у США впроваджують TQM, орієнтуючись на швидке реагування на запити клієнтів та інтеграцію з CRM-системами, що підвищує задоволеність клієнтів та лояльність. У Японії малі компанії у сфері послуг застосовують TQM і ISO 9000 для стандартизації процесів обслуговування, що дозволяє забезпечити послідовність якості незалежно від обсягу клієнтських замовлень.

Впровадження системи менеджменту якості ISO 9000 передбачає моделювання та стандартизацію бізнес-процесів, контроль за дотриманням вимог до якості обслуговування та інтеграцію сучасних маркетингових комунікацій. Такий підхід дозволяє уникати прямого цінового тиску, концентруючи увагу на створенні додаткової цінності для клієнта через покращений сервіс, інноваційність продуктів та індивідуалізований підхід.

У контексті стратегії розвитку малого підприємства головним критерієм конкурентоспроможності стає якість сервісу, що формує лояльність клієнтів, зменшує негативні відгуки та стимулює рекомендації. Реалізація цієї стратегічної мети вимагає визначення конкретних завдань управління якістю, які враховують:

- потреби та очікування клієнтів;
- наявні ресурси та компетенції персоналу;
- можливості модернізації процесів і технологій;
- стандарти міжнародного менеджменту якості.

Отже, інтеграція TQM і ISO 9000 у малих підприємствах створює системний підхід до управління якістю, забезпечує конкурентні переваги, зміцнює позиції на ринку та формує довгострокову основу для розвитку навіть у складних економічних умовах.

З огляду на сучасні соціально-економічні умови в Україні, зокрема високий рівень невизначеності, трансформацію інституційного середовища та посилення конкурентного тиску, найбільш вразливою категорією суб'єктів господарювання залишаються малі підприємства. Обмеженість їхніх фінансових, кадрових та організаційних ресурсів зумовлює підвищену

чутливість до зовнішніх шоків, що значно ускладнює збереження стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

У таких умовах менеджмент малих підприємств має оперативно та комплексно переосмислити внутрішній потенціал організації, включаючи структуру активів, компетентності персоналу, інноваційні можливості, якість управлінських процесів та рівень гнучкості бізнес-моделі. Надзвичайно важливим стає уточнення або оновлення місії, стратегічних цілей та стратегічних орієнтирів розвитку, що повинні відповідати реаліям воєнного часу та післявоєнної відбудови. Інструментарій розробки стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва представлений на рисунку 2.1.

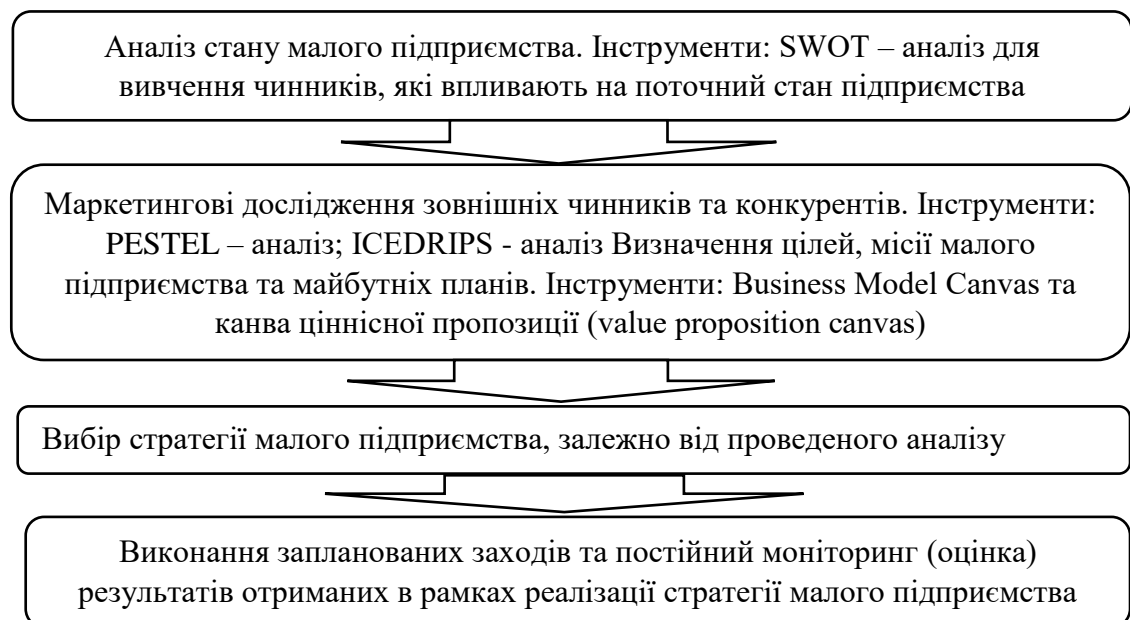


Рисунок 2.1 – Інструментарій розробки стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва

*Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36]*

Водночас підприємствам необхідно здійснювати системну і всебічну оцінку зовнішніх загроз і ризиків, зокрема змін у регуляторному середовищі, логістичних обмежень, коливань попиту, скорочення платоспроможного споживання, трансформації ринкової інфраструктури та появи нових конкурентних викликів. Урахування цих факторів дозволить сформувати

адекватну адаптивну поведінку та мінімізувати ймовірність стратегічних прорахунків.

У сучасній теорії та практиці стратегічного менеджменту загальноновизнано, що універсальних алгоритмів чи стандартних інструментів для вибору оптимальної стратегії підприємства не існує. Це зумовлено високим ступенем динамічності ринкового середовища, гетерогенністю підприємств та різноманітністю факторів, що впливають на їх розвиток. Водночас формування ефективної стратегічної орієнтації є можливим за умови проведення комплексних маркетингових досліджень, які охоплюють аналіз ринкової кон'юнктури, поведінкових характеристик суб'єктів ринку, конкурентної структури галузі, тенденцій розвитку зовнішнього середовища та стану внутрішнього потенціалу підприємства.

Особливе значення має оцінка ключових маркетингових елементів – товарної політики, цінової стратегії, системи збуту, логістики, комунікацій та інших інструментів, що формують ринкову поведінку підприємства. Їхнє ретельне вивчення створює підґрунтя для більш чіткого формулювання місії організації, визначення стратегічних і тактичних цілей та вибору адекватної траєкторії розвитку. Науково обґрунтований підхід дає змогу врахувати внутрішню логіку ринку та адаптувати діяльність підприємства відповідно до актуальних вимог і викликів. Важливим елементом стратегічного аналізу є розуміння того, на якому етапі життєвого циклу або зростання перебуває підприємство. Оцінка стадії розвитку – зародження, зростання, зрілості чи спаду – дозволяє обрати відповідну модель стратегічної поведінки. Правильно підібрані стратегії зростання, диверсифікації, стабілізації або реструктуризації не лише підвищують шанси на виживання в умовах економічної турбулентності, а й створюють передумови для довгострокового процвітання.

У класичній науковій літературі стратегії підприємства традиційно класифікують на корпоративні, бізнес-стратегії та функціональні стратегії, кожна з яких виконує різні управлінські функції та формує окремі рівні стратегічного планування. Проте в межах даного дослідження доцільним є поглиблений аналіз існуючих стратегічних підходів з акцентом на їх практичній значущості та можливостях адаптації для малих підприємств в

умовах сучасних економічних трансформацій. Це дозволить не лише розкрити зміст стратегій, а й окреслити потенційні напрями їх ефективного застосування в реальному бізнес-середовищі. Зміст стратегій економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва представлений у таблиці 2.11, яка розміщена у додатках.

Таким чином, для забезпечення життєздатності та довгострокової стійкості малі підприємства повинні дотримуватися чітко сформованої та гнучкої стратегії подальшого розвитку, яка поєднує аналітичну обґрунтованість, здатність до швидкого корегування та орієнтацію на ефективне використання внутрішніх резервів. Саме стратегічний підхід стає ключовим інструментом подолання кризових явищ і забезпечення конкурентоспроможності у складних умовах функціонування економіки України.

### **3. ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### **3.1. Методичні підходи до розробки ефективних стратегій розвитку малих підприємств**

В Україні триває цілеспрямована робота уряду, спрямована на формування та вдосконалення довгострокової стратегії розвитку підприємництва, зокрема малого й середнього бізнесу (МСП). Ключовими орієнтирами цього процесу визначено зміцнення механізмів ефективного державно-приватного діалогу, що має забезпечити підвищення прозорості взаємодії між бізнесом і державними інституціями, а також розширення можливостей МСП щодо доступу до різних форм фінансування. Особливу увагу приділено активізації кредитування небанківськими фінансовими установами, розвитку альтернативних фінансових інструментів та модернізації інфраструктури підтримки підприємництва.

Посилюється необхідність системного зміцнення інституційної основи, що є фундаментом для формування передбачуваного та конкурентоспроможного бізнес-середовища. Другим пріоритетом є вдосконалення механізмів фінансової підтримки МСП, включно з розвитком фінансової інклюзії та запровадженням інструментів, орієнтованих на малий бізнес. Окремий акцент робиться на розвитку підприємницьких компетентностей, підвищенні якості бізнес-освіти та формуванні сучасної підприємницької культури, адаптованої до умов глобальних трансформацій.

Держава має забезпечувати сприятливі умови для залучення інвестицій та їх ефективного використання, насамперед у сферах із високою доданою вартістю й значною капіталомісткістю. До цього переліку належать, зокрема, високотехнологічні виробництва, інноваційні кластери та експортно орієнтовані галузі. Важливим напрямом політики залишається стимулювання

інтернаціоналізації МСП, розширення їхньої присутності на міжнародних ринках та формування стійких експортних спроможностей.

Водночас реалізація стратегічних пріоритетів неможлива без поглиблення структурних реформ, що охоплюють зміцнення верховенства права та гарантій прав власності, удосконалення антикорупційної інфраструктури та судової системи, а також гармонізацію регуляторної політики. Упорядкування нормативно-правових процедур є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності бізнесу та зниження трансакційних витрат.

На розвиток підприємництва істотно впливають чинники макросередовища, які потребують постійної адаптації та оптимізації. Серед них виокремлюють: рівень економічного розвитку країни; масштаби та інтенсивність корупційних проявів; ступінь політичної стабільності; якість та передбачуваність законодавства; епідеміологічні ризики; особливості регуляторної, інноваційної та промислової політики; рівень розвитку науки та інноваційної інфраструктури; обсяги інвестицій у НДДКР; сформованість підприємницької культури та якість бізнес-освіти. Ураховуючи наявні виклики та системні проблеми у сфері підприємництва, нагальною є потреба у чіткому визначенні стратегічних цілей подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Отже, нами запропоновано окреслити комплекс завдань і заходів, реалізація яких сприятиме формуванню стійкої, інноваційно орієнтованої та конкурентної бізнес-екосистеми. У цьому контексті пропонується структурувати стратегічні цілі за такими ключовими напрямками:

- зовнішнє середовище – створення стабільних, передбачуваних та інституційно розвинених умов для функціонування бізнесу;
- маркетинг – удосконалення ринкових стратегій МСП, посилення їхньої конкурентоспроможності та розширення доступу до внутрішніх і міжнародних ринків;

- виробництво – модернізація технологічної бази, підвищення продуктивності та підтримка інноваційної діяльності;
- персонал – розвиток людського капіталу, професійних компетентностей та сучасної корпоративної культури;
- фінанси – розширення можливостей доступу до фінансових ресурсів, розвиток альтернативних фінансових інструментів та зміцнення фінансової стійкості МСП.

Узгоджене й комплексне впровадження зазначених стратегічних орієнтирів створить підґрунтя для формування конкурентної національної економіки, у якій малий і середній бізнес виступатиме ключовим драйвером інноваційного та стійкого розвитку. Зміст стратегічних напрямків стратегічних цілей та завдань представлено у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1 – Зміст стратегічних напрямків, стратегічних цілей та завдань*

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Завдання
Зовнішнє середовище	1. Створення сприятливого зовнішнього середовища для розвитку підприємництва	1. Зміцнення інституційної бази підприємництва 2. Удосконалення законодавства
Маркетинг	2. Формування конкурентоспроможного на зовнішніх ринках підприємницького сектору	1. Підвищення конкурентоспроможності продукції 2. Збільшення частки експорту суб'єктами малого і середнього підприємництва 3. Вихід на зовнішні ринки (інтернаціоналізація товарів і послуг) 4. Постійна адаптація товарного асортименту до вимог ринку
Виробництво	3. Підвищення ефективності бізнесу	1. Модернізація виробництва 2. Використання сучасних технологій і обладнання 3. Зниження енергоємності та матеріалоємності виробництва 4. Упровадження інновацій 5. Оптимізація бізнес-процесів
Персонал	4. Формування ефективного ринку праці	1. Забезпечення кваліфікованою робочою силою 2. Приведення у відповідність системи освіти вимогам ринку 3. Підвищення кваліфікації менеджерів 4. Поширення знань і навичок ведення бізнесу, особливо серед фізичних осіб – підприємців, суб'єктів мікропідприємництва 5. Підвищення продуктивності праці працівників 6. Скорочення рівня неофіційного працевлаштування
Фінанси	5. Забезпечення доступності та надійності зовнішнього фінансування для суб'єктів підприємництва	1. Доступність зовнішнього фінансування для започаткування бізнесу та його розвитку 2. Забезпечення кредитних гарантій для суб'єктів підприємництва 3. Збільшення ліквідності суб'єктів підприємництва 4. Збільшення прибутковості суб'єктів підприємництва 5. Удосконалення системи оподаткування

*Складено автором на основі джерел [28, 36].*

Формування сприятливого інституційного середовища для розвитку підприємництва в Україні вимагає системного підходу та реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, удосконалення регуляторної політики та розширення аналітичного супроводу процесів розвитку малого й середнього бізнесу. Одним із важливих кроків у цьому напрямі є приєднання України до міжнародних дослідницьких платформ, таких як Глобальний моніторинг підприємництва (Global Entrepreneurship Monitor, ГМП). Участь у ГМП забезпечить можливість порівнювати національні тенденції підприємницької активності з глобальними, формувати обґрунтовану політику підтримки бізнесу та ідентифікувати структурні бар'єри розвитку МСП.

Важливою складовою інституційного забезпечення є постійний і всебічний аналіз регуляторної політики державними органами влади, що передбачає оцінювання якості нормативно-правових актів, їхньої відповідності сучасним викликам та впливу на бізнес-середовище. Особливої уваги потребує забезпечення належного виконання функцій Координаційною радою з питань розвитку мікро- та малого підприємництва, яка відіграє роль стратегічного координатора у формуванні політик підтримки підприємництва.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємницького сектору та активізації процесів інтернаціоналізації бізнесу держава має забезпечувати сприятливі умови для участі підприємств у програмах регіонального розвитку, що сприяють модернізації виробництва, підвищенню експортного потенціалу та розширенню ринків збуту. Необхідною передумовою є також належне ресурсне забезпечення Офісу з просування експорту (ОПЕ), функція якого полягає у наданні підприємцям консультаційних, освітніх та аналітичних послуг щодо виходу на міжнародні ринки. Важливу роль у підтримці експортерів відіграє Експортно-кредитне агентство України (ЕКА), створене для забезпечення страхування, кредитного підтримання та стимулювання експансії українських товарів, робіт і послуг на зовнішніх ринках.

Підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах нерозривно пов'язане з упровадженням інновацій та технологічних рішень. Для цього необхідно регулярно здійснювати огляди інноваційної діяльності, відстежувати глобальні технологічні тренди та розвивати мережу Центрив трансферу технологій. Основною місією цих центрів є інтеграція науково-технічних розробок у виробничі процеси, сприяння їх комерціалізації та формування інноваційно орієнтованого підприємницького середовища. Суб'єкти господарювання повинні мати доступ до якісних послуг юридичної експертизи, стратегічного консалтингу та технологічного аудиту, що забезпечить їхню здатність оперативно реагувати на зміну ринкових умов.

Ефективний розвиток ринку праці є ключовою умовою сталого функціонування підприємницького сектору. Для цього необхідно забезпечити адаптацію системи освіти до вимог сучасного ринку праці, оновити навчальні програми з підприємництва для різних соціальних груп, посилити практичну складову підготовки фахівців. Важливим є налагодження партнерської взаємодії між університетами та бізнес-структурами з метою інтеграції наукових знань і бізнес-практик. Також необхідно удосконалити законодавчу базу, яка регулює питання гнучкості ринку праці, забезпечуючи баланс між інтересами роботодавців і працівників.

Досягнення стратегічних цілей щодо забезпечення доступності фінансування для суб'єктів підприємництва можливе за умови реалізації низки системних заходів. Серед них — упровадження пілотного проєкту часткового кредитного гарантування, який спрямований на зниження ризиків кредитування МСП; продовження реформування факторингового ринку для підвищення його доступності; розширення програм міжнародного фінансового партнерства, що забезпечать спрощення умов отримання кредитів і грантів. Додатковим напрямом є сприяння конкуренції у банківському секторі та забезпечення його макрофінансової стабільності, що створить передумови для розширення кредитних можливостей для бізнесу.

У комплексі зазначені заходи мають сформувати цілісну та стійку інституційну основу для розвитку підприємництва в Україні, здатну забезпечити інтеграцію національного бізнесу в глобальні економічні системи та стимулювати інноваційно орієнтоване економічне зростання.

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

У межах реалізації програм підтримки малого та середнього підприємництва одним із ключових напрямів визначено вдосконалення системи кадрового забезпечення. Це зумовлено тим, що в умовах сучасної ринкової економіки суттєво зростає потреба у фахівцях, які володіють комплексом професійних компетентностей, необхідних для ведення підприємницької діяльності. Формування висококваліфікованого кадрового потенціалу вимагає системного підходу, що базується на вивченні найкращих зарубіжних практик, адаптації міжнародного досвіду, а також упровадженні інноваційних методів професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

З огляду на це програма передбачає реалізацію низки першочергових заходів, спрямованих на формування сучасної та ефективно організованої системи професійної освіти і консалтингової підтримки для суб'єктів малого та середнього бізнесу. До таких заходів належать:

- створення та впровадження консультативно-освітніх платформ, орієнтованих на підвищення рівня обізнаності підприємців у питаннях оподаткування, менеджменту, маркетингу, фінансового планування та правового забезпечення підприємницької діяльності;
- надання практичної допомоги у підготовці бізнес-планів, розробленні стратегій розвитку та оцінюванні економічної ефективності підприємницьких проєктів;

- розроблення та реалізація спеціальних соціально орієнтованих освітніх програм, спрямованих на залучення до підприємництва соціально вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, молоді, демобілізованих військовослужбовців, а також безробітних;

- організація системи правових і консалтингових послуг для підприємців з актуальних питань законодавства, регуляторної політики, захисту прав та інтересів суб'єктів господарювання;

- створення умов для формування регіональних центрів професійного розвитку, що сприятимуть модернізації кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності малого й середнього бізнесу.

Комплексне впровадження зазначених заходів дасть можливість сформувати стійке кадрове підґрунтя для розвитку підприємництва, забезпечити відповідність професійних компетентностей сучасним вимогам ринку, а також підвищити рівень соціально-економічної активності населення.

Важливою умовою розвитку малого та середнього підприємництва є застосування спеціальних інструментів і важелів стимулювання підприємницької активності серед безробітного населення. Такі інструменти спрямовані не лише на розширення можливостей самозайнятості, а й на підвищення загального рівня економічної мобільності громадян. У сучасних соціально-економічних умовах вони є дієвим механізмом активної політики зайнятості та формування підприємницької культури.

До найбільш ефективних заходів підтримки підприємницької ініціативи безробітних належать:

- організація ярмарків вакансій та міні-ярмарків, проведення профорієнтаційних заходів, днів відкритих дверей для молоді й випускників шкіл, що сприяє інформуванню населення про можливості самостійної підприємницької діяльності та потреби ринку праці;

- проведення спеціалізованих інформаційних семінарів, спрямованих на залучення незайнятих громадян до започаткування власної справи,

ознайомлення з основами бізнес-планування, правовими аспектами та доступними державними програмами підтримки;

- надання одноразової виплати допомоги по безробіттю з метою створення стартового капіталу для відкриття підприємницької діяльності;

- організація навчання за програмою «Підприємець-початківець», яка забезпечує систематичну підготовку безробітних до відкриття власної справи, формує базові управлінські та фінансові компетентності;

- консультативна підтримка з питань організації та здійснення підприємницької діяльності, включаючи правові, податкові та фінансові консультації;

- виплата компенсації фактичних витрат у межах єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштованих безробітних, що є стимулом для роботодавців до створення нових робочих місць.

Реалізація таких заходів у межах регіональних програм виступає важливим інструментом державної політики підтримки малого підприємництва та активної політики зайнятості. Програма має комплексний характер і спрямована на досягнення низки стратегічних завдань, серед яких:

- упорядкування й оптимізація нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності;

- удосконалення механізмів фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки;

- зміцнення інформаційного, кадрового та ресурсного потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу;

- розвиток інфраструктури підприємництва, включаючи бізнес-інкубатори, центри підтримки та консалтингові служби;

- реалізація цільових проєктів і підпрограм, спрямованих на розширення можливостей для розвитку МСП в регіонах.

Згідно з аналітичними оцінками стану та перспектив розвитку малого і середнього підприємництва в Україні, подолання системних бар'єрів, що

стримують бізнес-активність, можливе шляхом комплексної модернізації державної політики у цій сфері. До ключових напрямів трансформації належать:

- впровадження нової стратегії розвитку бізнесу, передбаченої Загальнодержавною програмою розвитку МСП на 2014–2024 рр., з орієнтацією на інноваційні технології, формування сприятливих умов діяльності та розвиток коопераційних зв'язків між малими, середніми та великими підприємствами;

- розширення заходів дерегуляції, що включає спрощення процедур відкриття та припинення підприємницької діяльності, відмову від застарілих адміністративних вимог, удосконалення процедур ліцензування й дозвільної системи;

- удосконалення механізмів державного нагляду (контролю) через підвищення відповідальності посадових осіб та запровадження прозорих процедур перевірок;

- стимулювання доступу МСП до фінансових ресурсів, зокрема компенсація відсоткових ставок за кредитами, часткове відшкодування лізингових та факторингових платежів, створення кредитно-гарантійної системи для підвищення інвестиційної активності.

Успішне запровадження запропонованих стратегічних заходів сприятиме інтеграції малого й середнього підприємництва України до європейського економічного простору, зміцненню конкурентоспроможності бізнес-сектору, модернізації виробничих процесів, зростанню внеску МСП у соціально-економічний розвиток держави та збільшенню надходжень до бюджетів усіх рівнів. У довгостроковій перспективі це створить підґрунтя для формування інноваційно орієнтованої, конкурентної та стійкої економіки.

Процес забезпечення результативного та стабільного функціонування підприємств малого і середнього бізнесу супроводжується низкою системних обмежень і дисфункцій, що істотно стримують активізацію їхнього інноваційно-економічного розвитку. Узагальнення сучасних наукових

досліджень, а також аналітичних матеріалів у сфері підприємництва дає змогу виокремити комплекс ключових проблем, які зумовлюють уповільнення ділової активності та зниження конкурентоспроможності цього сектору економіки. Зокрема, до таких проблем відносять:

- Недосконалість та нестабільність законодавчо-нормативної бази, що проявляється у фрагментарності правового регулювання, частих змінах вимог та процедур, надмірному тиску державних контролюючих органів. Нестабільність регуляторного середовища формує підвищені ризики для підприємців, ускладнює стратегічне планування та знижує мотивацію до відкриття нових підприємств і розширення діючих.

- Складність реєстраційних та дозвільних процедур, що передбачають значні часові та фінансові витрати. Ускладнений доступ до механізмів ліцензування, сертифікації та отримання дозволів гальмує розвиток ініціативи, спричиняє зниження швидкості започаткування бізнесу та зменшує масштаби формального сектору економіки.

- Регулятивні обмеження на рівні місцевих органів влади, що включають встановлення додаткових бар'єрів для окремих видів господарської діяльності, обмеження щодо міжрегіонального переміщення товарів, нерівні умови доступу до ресурсів, пільг або комунального майна. Такі бар'єри викривляють конкурентне середовище та створюють нерівні умови для ведення бізнесу.

- Проблеми доступу до ресурсів, передусім фінансових, що є одним із найсуттєвіших чинників стагнації малого бізнесу. Високий рівень податкового навантаження, складність отримання кредитів, відсутність дієвих інструментів мікрофінансування та гарантійних механізмів сприяють поширенню тіньової економічної діяльності та знижують інвестиційну активність підприємців.

- Відсутність ефективного механізму реалізації державної політики підтримки малого бізнесу, що проявляється у декларативності окремих програм, розпорошеності заходів, низькому рівні координації між органами

влади та недостатній результативності уже запроваджених інструментів стимулювання підприємництва.

- Недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств, що ускладнює формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, планування програм підтримки та оцінювання їх ефективності.

- Обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення, зокрема недостатній розвиток мережі бізнес-інкубаторів, консультаційних центрів, цифрових платформ підтримки підприємництва. Нестача доступної експертної інформації та методичної допомоги стримує розвиток підприємницьких компетентностей.

- Недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що зумовлює дефіцит управлінських і технологічних компетенцій серед підприємців та їхніх працівників. В існуючих умовах підвищується потреба у сучасних програмах професійного розвитку, які базуватимуться на цифрових навичках, підприємницькому мисленні та інноваційних практиках управління.

- Низький рівень інвестиційної привабливості сектору, пов'язаний із відсутністю стимулів для залучення інвестицій — як внутрішніх, так і зовнішніх. Недостатньо розвинуті інструменти венчурного фінансування, бізнес-ангельські мережі та механізми державно-приватного партнерства.

- Відсутність розгалуженої мережі бізнесового сервісу, зокрема консультаційних, навчальних, інформаційних і сервісних організацій, які забезпечують підтримку стартапів, інноваційних ініціатив, процесів масштабування бізнесу.

Таким чином, сукупність перелічених негативних аспектів формує складний комплексний бар'єр для прискореного розвитку малого і середнього бізнесу, що потребує системного реформування регуляторної політики, розвитку фінансових інструментів, удосконалення кадрової та інформаційної

інфраструктури, а також розбудови інституційної підтримки підприємництва на всіх рівнях економічної системи.

Аналіз і систематизація стримуючих факторів розвитку малого підприємництва в регіоні дали можливість сформувати комплекс пріоритетних завдань, реалізація яких має стати основою для забезпечення стійкого та перспективного економічного зростання цього сектора. З огляду на сучасні виклики, зазначені завдання доцільно розглядати як складові інтегрованої політики підтримки підприємництва, спрямованої на усунення інституційних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності регіональних економічних систем. До ключових напрямів належать:

- Удосконалення законодавчої бази, що повинно забезпечити системне врегулювання проблемних аспектів розвитку малого бізнесу, гармонізацію нормативно-правових актів, зменшення дублювання регуляторних функцій та підвищення правової визначеності для суб'єктів господарювання.

- Спрощення процедур започаткування та припинення підприємницької діяльності, зокрема оптимізація реєстраційних процесів, цифровізація дозвільних процедур, скорочення часових витрат і зменшення трансакційних витрат, пов'язаних із входом та виходом із ринку.

- Активізація підтримки з боку місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, спрямованої на формування сприятливого бізнес-клімату, впровадження партнерських ініціатив, консультативний супровід підприємців та фінансування локальних програм розвитку.

- Удосконалення механізмів податкового регулювання, що включає спрощення системи оподаткування, розширення можливостей використання спрощених режимів, підвищення прозорості податкових процедур і мінімізацію адміністративного тиску з боку контролюючих органів.

- Розвиток системи інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання, що передбачає створення сучасних цифрових платформ, баз знань, доступу до актуальної інформації про ринки, технології, законодавчі зміни, інструменти фінансування та інші аспекти ведення бізнесу.

- Надання консультативно-методичної підтримки підприємцям-початківцям, що сприятиме їх швидкій адаптації у конкурентному бізнес-середовищі. Це включає менторські програми, бізнес-інкубатори, тренінги з управління, маркетингу, фінансової грамотності та проєктного менеджменту.

- Формування сприятливих умов для залучення вітчизняних і іноземних інвестицій, зокрема шляхом підвищення прозорості регуляторного середовища, розвитку інвестиційної інфраструктури, забезпечення стабільності прав власності та створення стимулів для фінансування малого бізнесу.

- Розроблення та впровадження програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що є необхідною умовою для формування компетентних підприємців, здатних адаптуватися до глобальних економічних тенденцій. Важливою складовою виступає організація стажувань, навчальних поїздок та обміну досвідом за кордоном, що дозволить перенести найкращі практики у вітчизняне бізнес-середовище.

Окрім визначення конкретних інструментів та механізмів підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва на регіональному рівні, стратегічно важливим є формування системи загальнонаукових, методологічних та управлінських підходів, які здатні забезпечити довгострокову траєкторію їхнього зростання. Розроблення таких підходів доцільно здійснювати крізь призму регіональної специфіки, що зумовлює відмінності у ресурсному потенціалі, структурі господарства, соціальних характеристиках населення та рівні інституційної зрілості місцевого самоврядування. На основі чітко визначених місії, бачення та стратегічних орієнтирів розвитку регіону доцільно послідовно реалізувати такі комплексні дії:

- Поглиблений аналіз економічних ресурсів регіону та виявлення резервів, які залишаються не задіяними у діяльності середнього й великого бізнесу. Таке оцінювання сприяє ідентифікації сфер, де мале підприємництво

може виступити каталізатором структурних змін та формування нових ринкових ніш.

- Урахування регіональних особливостей соціально-економічного розвитку, зокрема специфіки локального ринкового середовища, історично сформованих традицій, етнокультурних характеристик населення, рівня підприємницької культури та типових моделей економічної поведінки. Це дозволяє адаптувати інструменти державної політики до реальних потреб територіальних громад.

- Виокремлення пріоритетних видів економічної діяльності, у яких мале підприємництво має найбільший потенціал розвитку відповідно до ресурсної, технологічної та ринкової бази регіону. Пріоретизація сприяє раціональному розподілу ресурсів та концентрації інвестицій на перспективних напрямках.

- Створення сприятливих ринкових та інституційних умов для функціонування визначених видів діяльності шляхом використання державних та регіональних регуляторних інструментів, у тому числі механізмів фінансового стимулювання, податкових преференцій, програм грантової підтримки та спрощення процедур ведення бізнесу.

- Розвиток виробничої, транспортної, соціальної та бізнесової інфраструктури, ключових для динамічного розвитку малого бізнесу. Йдеться про формування мережі бізнес-інкубаторів, технопарків, логістичних центрів, центрів зайнятості та навчально-консультаційних платформ.

- Систематична інформаційна підтримка та популяризація пріоритетних видів діяльності, що передбачає формування механізмів відкритості, доступу до статистичної інформації, ринкових прогнозів, освітніх програм та інноваційних рішень.

- Проведення політики регіонального протекціонізму, орієнтованої на зміцнення внутрішнього ринку та стимулювання процесів імпортозаміщення у тих сегментах, де регіон володіє достатнім потенціалом для розширення виробництва власної продукції та послуг.

- Запровадження системи цільової підтримки пріоритетних видів малого бізнесу, включаючи фінансове стимулювання, субсидування, доступ до інфраструктурних ресурсів і спеціалізованих освітніх програм. Такий підхід є доцільним у випадках, коли ринкові механізми самостійно не забезпечують належного рівня розвитку у стратегічно важливих секторах.

Отже, комплексне врахування таких заходів та специфічних регіональних умов створює підґрунтя для активізації підприємницької діяльності, підвищення економічної стійкості регіону та пом'якшення наявних структурних дисбалансів. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню середовища, у якому малі та середні підприємства зможуть стати ключовими драйверами економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення добробуту населення.

### **3.3. Механізми реалізації та контролю виконання стратегії розвитку на малих підприємствах**

Усі сегменти підприємницької діяльності в Україні функціонують у різних інституційних, організаційно-правових та економічних умовах, що зумовлює специфіку їх розвитку та конкурентної поведінки. Відмінності між ними формуються під впливом таких чинників, як процедура державної реєстрації, характер податкового навантаження, особливості бухгалтерського обліку, організаційно-управлінські моделі, рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, масштаб і структура інвестицій, ступінь технологічної модернізації, а також потреби у кадрових, фінансових, інформаційних та інноваційних ресурсах.

Малий бізнес, порівняно із середнім і великим, зазвичай демонструє вищу гнучкість, мобільність та здатність швидко реагувати на трансформації ринкових умов. Це зумовлено невеликими масштабами діяльності, менш складною організаційною структурою та можливістю оперативної зміни

бізнес-моделі. Водночас середні підприємства, що перебувають між двома полюсами підприємницького спектра, характеризуються значно вищим рівнем інноваційності, технологічної модернізації та організаційної зрілості. Саме вони формують суттєву частку обсягів виробництва, інвестиційних вкладень, зайнятості та доходів економіки, виступаючи основою стабільного розвитку національного бізнес-середовища. Великі підприємства, у свою чергу, мають найбільшу ринкову силу, доступ до широких фінансових ресурсів, можливість впливати на ринкові тренди та формувати політику у відповідних галузях. Зростання масштабів діяльності, як правило, супроводжується розширенням ринкових можливостей і збільшенням прибутковості, що підтверджує принцип економії на масштабі.

Суб'єкти малого підприємництва слугує стартовим майданчиком для формування підприємницького сектору та бізнес-культури загалом. Вхід до цього сегмента вважається найбільш доступним, оскільки не потребує значного первинного капіталу, великих обсягів матеріально-технічних ресурсів чи складної управлінської інфраструктури. У разі сприятливих макроекономічних та інституційних умов суб'єкти малого бізнесу здатні нарощувати виробничий потенціал, диверсифікувати діяльність та поступово переходити до середнього й навіть великого бізнесу, що сприяє загальному зміцненню підприємницької екосистеми.

Разом із тим існує низка проблем, притаманних саме сегменту малого підприємництва. Значна частина таких суб'єктів працює на спрощеній системі оподаткування, яка, попри свої переваги, у певних випадках стимулює штучне «дроблення» бізнесу, коли великі компанії реєструють численних фізичних осіб-підприємців для мінімізації податкових зобов'язань. Така практика, відома як використання «оптимізаторів податків», призводить до викривлення реальної структури підприємницького сектору та створює фіктивний прошарок ФОПів, які формально зареєстровані, але фактично не здійснюють самостійної господарської діяльності.

Поширеність подібних схем є негативним явищем, що спотворює конкурентне середовище, знижує рівень довіри до інституцій держави та гальмує розвиток добросовісного підприємництва. Це зумовлює необхідність посилення державної політики у сфері протидії тінізації, удосконалення механізмів податкового контролю та формування стимулів, які б робили економічно недоцільним використання схем псевдо-підприємництва. Системне вирішення цих проблем сприятиме підвищенню прозорості ринку, зростанню реального сектора малого та середнього бізнесу і формуванню здорового конкурентного середовища.

На практиці суб'єкти малого підприємництва залишаються найбільш уразливою ланкою економічної системи, оскільки їх функціонування значною мірою залежить від зовнішніх чинників, що постійно змінюються. Через обмеженість фінансових, кадрових та технологічних ресурсів малі підприємства особливо чутливо реагують на макроекономічну нестабільність, коливання споживчого попиту, зміни у законодавчому середовищі та посилення конкурентного тиску. У зв'язку з цим державна підтримка малого бізнесу повинна бути системною, адресною та спрямованою насамперед на підвищення ефективності їх діяльності, а не лише на нарощування їх чисельності.

Оскільки саме мікропідприємства становлять найбільшу частку у структурі суб'єктів господарювання, стратегічно важливим завданням державної політики є створення умов для їх якісного розвитку. Первинний акцент має робитися на зміцненні їх економічної стійкості, підвищенні рівня продуктивності праці, формуванні стабільного та легального ринку зайнятості, стимулюванні інноваційної активності, диверсифікації продуктового портфеля та збільшенні прибутковості. Важливим напрямом також є підвищення ліквідності та фінансової стійкості таких підприємств, що дасть змогу ефективніше протистояти зовнішнім ризикам і зміцнювати їх позиції на ринку.

На відміну від суб'єктів малого та середнього бізнесу, великі підприємства мають як суттєві переваги, так і певні недоліки у своїй діяльності. Їхній сукупний внесок в економіку України є системоутворювальним: вони забезпечують значну частку валової доданої вартості, формують високопродуктивні робочі місця та генерують більшість експортного потенціалу країни. Завдяки концентрації капіталу, масштабам виробництва та можливості інвестувати у науково-технологічні розробки, великі підприємства досягають значно вищого рівня продуктивності праці, ніж у середньому по економіці.

Проте територіальний розподіл великих підприємств залишається нерівномірним, що ускладнює просторовий економічний розвиток та формує асиметрії між регіонами. Крім того, частина великих суб'єктів господарювання продовжує використовувати застарілі технології, обладнання та виробничі процеси, що характеризуються високою енергоємністю та матеріаломісткістю. Це не лише обмежує їхню конкурентоспроможність на глобальних ринках, але й створює додаткові екологічні ризики, посилюючи антропогенний вплив на довкілля.

Таким чином, взаємодія між сегментами малого, середнього та великого бізнесу потребує системного державного регулювання, орієнтованого на модернізацію виробництва, забезпечення екологічної безпеки, підвищення технологічної спроможності підприємств та формування комплексної політики підтримки різних рівнів підприємництва.

Попри значну роль малого та середнього підприємництва (МСП) у формуванні національної економіки, їхня присутність на зовнішніх ринках залишається вкрай обмеженою. Так, частка МСП у загальному експорті товарів у 2018 р. становила лише 26%, що свідчить про недостатню інтеграцію цього сектору до глобальних торговельних ланцюгів та про наявність системних бар'єрів для виходу на міжнародні ринки. Низький рівень експортної активності МСП контрастує зі значним потенціалом України, зумовленим її вигідним географічним розташуванням, наявністю родючих

ґрунтів, розвинутими аграрними традиціями, а також значним людським капіталом – великою кількістю висококваліфікованих фахівців у різних галузях економіки. За умови створення належних інституційних і фінансових передумов малі та середні підприємства можуть суттєво збільшити обсяги експорту й частку доданої вартості у виробничих ланцюгах.

Для забезпечення збалансованого та синхронного розвитку малого, середнього та великого бізнесу необхідно створити умови рівноправного партнерства між усіма суб'єктами господарювання, формуючи середовище добросовісної конкуренції та прозорих правил гри. Сталий розвиток підприємницького сектору можливий лише за наявності ключових передумов, серед яких: макроекономічна стабільність, гарантування і реальний захист прав власності, ефективне функціонування конкурентного середовища, сучасна ринкова й логістична інфраструктура, розвиток інституцій підтримки бізнесу, політична передбачуваність, зменшення регуляторного тиску та підвищення ефективності механізмів державного управління економікою.

За даними аналітичного звіту USAID KEY, підприємницьке середовище України до 2024 року характеризувалося низкою істотних викликів, що стримували розвиток бізнесу. Найбільш значущими з них були:

- недосконалість та складність законодавчої бази (49,2%), що проявлялася у частих змінах регуляторних норм та їх суперечливості;
- високий рівень корупції (44,6%), який ускладнював доступ до ресурсів і створював нерівні умови конкуренції;
- низька купівельна спроможність населення (40,1%), що обмежувала внутрішній попит і можливості зростання бізнесу;
- нестача фінансових ресурсів (39,0%), зокрема доступного кредитування;
- складність адміністрування податків (31,6%), що спричиняла додаткове навантаження на підприємства;
- дефіцит кваліфікованої робочої сили (29,4%), який обмежував можливості розширення виробництва та впровадження інновацій.

Подібні тенденції підтверджуються і результатами досліджень Європейської бізнес-асоціації у межах проєкту *Unlimit Ukraine*. Серед ключових перешкод для розвитку підприємництва було визначено надмірне податкове навантаження (49,6%) та високий рівень корупції (46,0%). Ці фактори системно ускладнюють діяльність бізнесу, знижують інвестиційну привабливість країни та гальмують процес інтеграції МСП до глобальних ринків.

Таким чином, розвиток малого та середнього підприємництва в Україні потребує комплексного реформування регуляторного, фінансового та інституційного середовищ, спрямованого на усунення бар'єрів, підвищення конкурентоспроможності та активізацію участі МСП у міжнародній торгівлі.

Серед чинників, що ускладнили розвиток підприємництва в Україні упродовж останніх років, особливої уваги заслуговують наслідки пандемії COVID-19. Запроваджені карантинні обмеження, соціальне дистанціювання та інші стримувальні заходи спричинили одночасний негативний шок як попиту, так і пропозиції. Це зумовило різке скорочення обсягів господарської активності у підприємницькому секторі та призвело до суттєвих фінансових втрат. Значна частина суб'єктів господарювання продовжує відчувати стійке зниження доходів, падіння обсягів виробництва та обороту, накопичення збитків і зростання дефіциту ліквідності [4]. Порушення ланцюгів постачання, зміна поведінки споживачів і підвищення невизначеності також посилили системні ризики для підприємницького середовища.

У зв'язку з цим існує висока ймовірність подальшої поглибленої рецесії, спричиненої як прямим впливом пандемії, так і її вторинними ефектами. Особливо вразливими є малі та середні підприємства, які традиційно мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також підприємства з підвищеним рівнем ризикованості – інноваційні компанії, технологічні стартапи, підприємства зі значною часткою інтелектуального капіталу. Для таких суб'єктів отримання зовнішнього фінансування стає дедалі складнішим через зростання вимог кредиторів і посилення ризик-менеджменту в

банківському секторі [2]. Проблема ліквідності набуває масового характеру, оскільки підприємства стикаються з нерегулярними грошовими потоками, затримками платежів, падінням попиту та раптовим зростанням операційних витрат.

У цих умовах короткотермінові заходи підтримки (податкові послаблення, відтермінування платежів, програми часткової компенсації заробітної плати тощо) є необхідними, однак недостатніми. У середньостроковій і довгостроковій перспективах важливо сформулювати стратегічні підходи, спрямовані на підвищення стійкості та адаптивності сектору МСП. До таких підходів належать:

- розширення доступу до фінансових ресурсів через спеціальні кредитні лінії, державні гарантії, програми мікрофінансування та венчурної підтримки;
- створення більш гнучкого та передбачуваного регуляторного середовища, що мінімізує адміністративні бар'єри;
- підтримка цифрової трансформації МСП, включаючи стимулювання використання цифрових платформ, е-комерції, хмарних технологій та цифрових інструментів управління.

Раціональне поєднання ринкових механізмів та інструментів державного регулювання є визначальним для забезпечення ефективного та збалансованого розвитку підприємництва. У контексті європейської інтеграції, як нами зазначено, державна політика щодо підтримки МСП має бути системною та орієнтованою на підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів. На державному рівні доцільно реалізувати такі заходи:

- формування ефективної організаційно-інституційної системи, здатної оперативно реагувати на зміни в економічному та правовому середовищі;
- забезпечення гармонізації законодавства у сфері МСП із нормами ЄС, підвищення його прозорості та узгодженості;
- удосконалення інформаційної, фінансової та матеріально-технічної інфраструктури підтримки підприємництва, що включає доступ до бізнес-консультацій, освітніх програм та інноваційних хабів.

Державна підтримка є важливою на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

На етапі зародження бізнесу вирішальним є створення сприятливих умов для започаткування підприємницької діяльності: розвинена інфраструктура підтримки стартапів, прозорі та швидкі процедури реєстрації, доступ до інформації та консультацій, механізми фінансування інноваційних ідей, а також конструктивний діалог між державою та бізнесом.

На етапі зростання та зрілості державна політика повинна бути спрямована на зміцнення ринкових позицій підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності, стимулювання інвестицій, розширення виробничих потужностей і вихід на нові ринки. У таких умовах активізується конкуренція, з'являються нові інноваційні бізнес-моделі, інтегровані у глобальні ланцюги створення вартості. Це сприяє структурній трансформації економіки та інтернаціоналізації діяльності МСП.

Унаслідок сприятливих зовнішніх і внутрішніх умов суб'єкти малого підприємництва здатні швидко масштабувати свою діяльність, розширювати спектр продукції чи послуг, нарощувати інвестиційну активність і переходити у вищі сегменти бізнесу.

Стадія старіння та спаду життєвого циклу підприємства характеризується зниженням конкурентоспроможності, втратою ринкових позицій та погіршенням фінансових результатів, що зумовлює нагальну потребу у застосуванні механізмів відновлення діяльності. У таких умовах особливої ваги набуває роль держави, яка повинна забезпечити інституційну, фінансову, консультативно-інформаційну та організаційну підтримку суб'єктів господарювання. Йдеться не лише про короткострокові інструменти стабілізації, але й про стратегічні заходи, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, оновлення виробничих фондів, підвищення технологічної культури виробництва та адаптацію товарного асортименту відповідно до динамічних вимог внутрішнього й зовнішнього ринку.

Розвиток підприємництва традиційно визначається пріоритетним напрямом економічної політики держави, оскільки малий і середній бізнес є основою формування стійкої ринкової економіки, підвищення зайнятості та інноваційного розвитку. Саме тому державні інституції відповідальні за розроблення комплексних програм підтримки підприємництва, спрямованих на формування сприятливого бізнес-середовища та підвищення спроможності підприємств адаптуватися до структурних змін.

Одним із ключових документів у цій сфері стали «Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року» та «План заходів щодо її реалізації», ухвалені урядом у 2017–2018 рр. Дія цих документів стала основою формування сучасної системи підтримки МСП та започаткувала низку важливих реформ інституційного, регуляторного та фінансового характеру.

У 2018–2020 рр. було виконано значний обсяг робіт, серед яких найбільш вагомими є такі результати:

1. Розширення доступу МСП до публічних закупівель. У системі Prozorro було впроваджено нове електронне поле «класифікація суб'єктів господарювання», що дозволило виділити МСП як окрему групу учасників закупівель. Це підвищило їхню видимість, спростило участь у торгах та сприяло зростанню частки контрактів, укладених малими й середніми підприємствами.

2. Запровадження державної програми фінансової підтримки «Доступні кредити 5–7–9%». Програма, затверджена постановою Кабінету Міністрів у січні 2020 року, стала одним із наймасштабніших інструментів стимулювання інвестиційної активності МСП. Вона забезпечила доступ до пільгових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів, модернізації виробництва та розширення підприємницької діяльності.

3. Створення онлайн-платформи «Факторинг Хаб». Платформа дала змогу підприємцям у режимі онлайн подавати заявки на участь у публічних закупівлях і отримувати пропозиції безрегресного факторингу від

підключених банківських установ. Це спростило доступ до оборотного капіталу й підвищило фінансову стійкість підприємств, що працюють із державними замовленнями.

4. Удосконалення нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності. Було ухвалено 49 нових нормативно-правових актів та скасовано близько 250 застарілих документів, що зменшило регуляторний тиск, спростило адміністративні процедури та сприяло поліпшенню бізнес-клімату в країні.

5. Розвиток системи інформаційної підтримки підприємців. Створено єдиний інформаційний ресурс – *Портал для підприємців*, який акумулює нормативно-правову, консультаційну та освітню інформацію, а також інструменти для започаткування та розвитку бізнесу. Це стало важливим кроком у напрямі цифровізації сфери підприємництва.

6. Формування мережі інформаційних пунктів для підприємців. Запровадження пілотної мережі інформаційних пунктів посилило державно-приватний діалог на місцевому рівні та забезпечило доступ підприємців до консультаційних послуг, освітніх програм і супроводу бізнес-проектів.

7. Підтримка інноваційності та підприємницької освіти. У закладах вищої освіти створено підприємницькі клуби, які стали платформами для розвитку стартапів, комерціалізації наукових розробок і підготовки підприємців нового покоління. Це формує передумови для посилення інноваційного сектору економіки та інтеграції наукових результатів у реальну господарську діяльність.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що для активізації розвитку підприємств малого і середнього бізнесу необхідним є формування цілісної системи заходів, спрямованих на усунення існуючих бар'єрів та створення сприятливого інституційно-економічного середовища. Передусім йдеться про ліквідацію обмежень, що стримують розвиток підприємницької ініціативи, а також про мінімізацію надмірного та необґрунтованого втручання контролюючих органів у господарську діяльність суб'єктів підприємництва. Наявна зарегульованість значною мірою пригнічує ділову активність, уповільнює темпи інноваційних змін і негативно впливає на інвестиційну привабливість малого бізнесу.

Важливою детермінантою розвитку є також сприяння вирішенню питання узгодження рівня середньомісячної заробітної плати у секторі малого підприємництва з середнім рівнем оплати праці в економіці регіону. Таке вирівнювання сприятиме підвищенню соціальної привабливості малого бізнесу, посиленню конкуренції на локальному ринку праці та зростанню мотивації працівників до продуктивної діяльності.

Окремої уваги потребує підвищення фінансової та податкової грамотності підприємців, зокрема в частині формування обізнаності щодо механізмів установлення ставок фіксованого та єдиного податків, порядку придбання торгових патентів, а також інших аспектів податкового регулювання. Недостатній рівень знань у цій сфері часто призводить до помилок у веденні обліку, зростання ризиків штрафних санкцій та загального зниження ефективності господарювання.

Поряд із цим, стратегічною умовою забезпечення сталого розвитку малого і середнього бізнесу є розширення можливостей для освоєння власних і залучених інвестиційних ресурсів. Інвестиції виступають ключовим чинником модернізації виробничих потужностей, оновлення техніко-

технологічної бази та запровадження інноваційних рішень, що підвищують конкурентоспроможність підприємств.

Значущим складником є також створення додаткових робочих місць, що сприяє зміцненню соціально-економічної стабільності регіону, зменшенню рівня безробіття та підвищенню зайнятості населення. Активізація діяльності МСП позитивно впливає і на формування доходної частини місцевих бюджетів, забезпечуючи додаткові фінансові надходження від податків та зборів.

На перспективу важливим напрямом є розвиток сучасної інфраструктури підтримки бізнесу, що включає консультаційні центри, бізнес-інкубатори, центри технологічного трансферу, логістичні хаби та цифрові платформи. Паралельно необхідним є впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів, здатних підвищити продуктивність підприємств, забезпечити інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості та посилити роль регіональних малих і середніх підприємств у формуванні стійкої регіональної економіки.

Таким чином, упродовж останніх десятиліть в Україні сформувався структурно розвинений і достатньо потужний підприємницький сектор, який охоплює широке коло суб'єктів господарювання — від фізичних осіб-підприємців до корпоративних організаційних форм. Структурно цей сектор поділяється на чотири основні сегменти: мікропідприємництво, мале, середнє та велике підприємництво, кожен із яких виконує різні економічні функції та відіграє специфічну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни. Мікробізнес формує гнучкість і динаміку економічних процесів, малий і середній бізнес забезпечують основу інноваційної активності та зайнятості, тоді як великі підприємства залишаються базовими елементами промислової інфраструктури.

Державна політика у сфері стимулювання та підтримки підприємництва у 2016–2020 рр. принесла помітні позитивні результати. Зокрема, відбулося суттєве розширення системи інформаційної підтримки бізнесу, запроваджено

нові інструменти фінансового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання, удосконалено механізми регулювання експортних операцій, модернізовано нормативно-правове підґрунтя для ведення підприємницької діяльності. Значний прогрес спостерігався також у сфері розвитку підприємницької культури та бізнес-освіти, що сприяло зростанню зацікавленості громадян у започаткуванні власної справи та підвищенню рівня підприємницької активності загалом.

Водночас низка системних проблем продовжує чинити стримувальний вплив на розвиток підприємницького середовища. До основних гальмуючих чинників належать надмірне податкове навантаження та високий рівень корупції, які значно ускладнюють умови ведення бізнесу, підвищують трансакційні витрати та створюють бар'єри для залучення інвестицій. Додатковий негативний вплив мала криза, спричинена пандемією COVID-19: вона знизила купівельну спроможність населення, звузила внутрішній ринок, спричинила фінансові втрати підприємств і посилила проблему дефіциту обігового капіталу.

Українське підприємництво все ще характеризується низкою структурних недоліків. Для значної частини суб'єктів мікро- та малого підприємництва притаманна недостатність професійних знань і компетентностей у сфері бізнес-управління, що знижує їхню конкурентоспроможність. У середньому бізнесі спостерігається дефіцит висококваліфікованих менеджерських кадрів, що обмежує потенціал стратегічного розвитку. У великому підприємстві зберігається низький рівень технологічного оновлення, висока енергоємність та матеріалоємність виробництв, що негативно впливає на продуктивність і міжнародну конкурентоспроможність продукції. Особливою проблемою залишається обмежений доступ суб'єктів господарювання до зовнішнього фінансування, низький рівень інноваційної активності та недостатня участь наукових установ у розвитку бізнесу.

З огляду на окреслені виклики, виникає необхідність подальшого системного удосконалення інституційної бази підприємництва з метою створення більш сприятливого бізнес-клімату. Пріоритетами мають стати поліпшення доступу до фінансових ресурсів, модернізація системи освіти відповідно до потреб ринку праці, розвиток підприємницької культури та інноваційної екосистеми, підвищення частки експортно орієнтованої продукції та посилення інтеграції вітчизняних виробників у міжнародні економічні ланцюги.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати ключові стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємництва в Україні. До них належать:

- створення стабільного та прогнозованого зовнішнього середовища, яке забезпечує захищеність прав власності, низький рівень регуляторних ризиків і мінімізацію адміністративного тиску;
- формування конкурентоспроможного підприємницького сектору на глобальних ринках, що передбачає підтримку експорту, інтернаціоналізацію бізнесу й інтеграцію у міжнародні торговельні мережі;
- підвищення ефективності бізнес-процесів, зокрема завдяки цифровізації, інноваціям, модернізації виробничих потужностей і впровадженню енергозберігаючих технологій;
- забезпечення доступності та надійності фінансування для всіх сегментів підприємництва, включно з розвитком альтернативних фінансових інструментів і програм кредитного гарантування;
- формування гнучкого та ефективного ринку праці, здатного забезпечити бізнес висококваліфікованими кадрами та створити умови для професійного зростання працівників.

Реалізація зазначених стратегічних цілей створить підґрунтя для сталого розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності української економіки та її інтеграції у глобальний економічний простір.

Стратегічною метою розвитку малого підприємництва в умовах економічної та політичної нестабільності є забезпечення та підтримка високого рівня конкурентоспроможності, що розглядається як динамічний процес постійних змін, здатних генерувати нові можливості для бізнесу та мотивувати персонал до активної участі у його реалізації. У цьому контексті стратегія розвитку малого підприємства повинна бути спрямована не лише на зростання обсягів діяльності та економічних показників, але й на залучення та утримання кваліфікованих кадрів, що формують основу організаційної компетентності та забезпечують здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів.

Впровадження таких стратегічних змін формує позитивні установки, корпоративну культуру та організаційну дисципліну, які виступають критично важливими чинниками виживання підприємства в умовах агресивного та конкурентного зовнішнього середовища. У науковій літературі підкреслюється, що конкурентоспроможність малих підприємств у кризових умовах залежить від системності управлінських рішень, гнучкості внутрішніх процесів та ефективної взаємодії з ринковими партнерами.

Особливе значення для формування стратегії розвитку мають такі напрямки, які становлять інтерес для подальших наукових досліджень та практичного впровадження:

1. Моніторинг ринкової ситуації та аналіз інформації – включає систематичне відстеження стану ринку, тенденцій розвитку галузі, зміни переваг споживачів, динаміки попиту та поведінки конкурентів. Такий аналіз дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та можливості, що підвищує адаптивність і стратегічну точність управлінських рішень.

2. Розробка песимістичного прогнозу – формування сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням негативних варіантів зовнішніх впливів. Такий підхід дозволяє підприємствам підготуватися до кризових ситуацій, визначити резервні ресурси та механізми мінімізації втрат.

3. Орієнтація на платоспроможних клієнтів – пріоритетне обслуговування споживачів, які мають стабільну купівельну спроможність та можуть забезпечити стійкий дохід підприємства. Такий підхід сприяє стабілізації фінансових потоків та підвищенню ефективності маркетингових зусиль.

4. Фокусування на ключових завданнях та аутсорсинг – відмова від непрофільних напрямів діяльності і передача їх на сторонні підприємства дозволяє концентрувати ресурси на стратегічно важливих процесах, підвищує оперативність управління та зменшує витрати.

5. Розгляд можливостей стратегічного об'єднання з конкурентами – формування альянсів та кооперацій на взаємовигідних умовах, що дозволяє реалізовувати синергетичні ефекти, підвищувати ринкову частку та зміцнювати позиції підприємства на локальних та міжнародних ринках.

Таким чином, стратегічний розвиток малого підприємництва в умовах нестабільності передбачає комплексну інтеграцію управлінських, фінансових та маркетингових заходів, що спрямовані на підтримку конкурентоспроможності, адаптацію до ринкових змін та ефективне використання наявних ресурсів. Наукове обґрунтування та впровадження зазначених стратегій дозволяє забезпечити довгострокову стабільність і розвиток підприємств, підвищити їх стійкість до зовнішніх шоків і створити передумови для інноваційного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алещенко Л.О. Мале підприємництво як ефективний напрям розвитку туризму на селі. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022. №1, С. 72- 78. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/9>
2. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. Innovation and Sustainability, 2022. №2, 123–130. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>
3. Балабан П. Ю., Овсієнко А. М. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2022. (1 (105), 7-14. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-1>
4. Бережницька, У. Б. (2021). Інституціональне середовище розвитку малого та середнього підприємництва. Review of transport economics and management, 2021. № 5(21), 21–29. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/225804>
5. Берницька Д. І. Дослідження процесів розвитку малого і середнього бізнесу: зарубіжний досвід. Економічний форум, 2019. 1(2), 4-12. URL: [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/273](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/273)
6. Бобиль В.В., Топоркова О.А. Оподаткування малого бізнесу: нормативноорганізаційний аспект. Review of transport economics and management, 2019, вип.1(17). URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4fcca240-118c4079-8679-62ac6017474c/content/97>
7. Бортнік С.М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2022. №36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>

8. Благой В.В., Янченко Н.В., Тихомирова А.О., Блага В.В. Підтримка малого та середнього бізнесу з метою посилення підприємницької активності в національній економіці України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. №22. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/177623>
9. Ванькович Д. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. Світ фінансів. 2019. Вип. 3. С. 53–64.
10. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни: Монографія. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2022. С. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08>
11. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.151
12. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №6. Т. 1. С. 160-164. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61>
13. Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. No 1. С. 107 – 113. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/ujae\\_2022\\_r01\\_a12.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/ujae_2022_r01_a12.pdf)
14. Голич Н.В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки за спеціальністю 051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2021. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000816/00027111/Дисертація\\_Голич%20Н.В..pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000816/00027111/Дисертація_Голич%20Н.В..pdf)

15. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмерп\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмерп_2014_26(1)_6)

16. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30)

17. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 18. С. 346–352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)

18. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан\\_2013\\_12\(3\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12(3)_25)

19. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва, 2019 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. 373 с.

20. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

21. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)

22. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23)

23. Краєвська А.С., Пілявоз Т.М., Шварц І.В. Сучасний стан та перспективи стратегічного розвитку підприємництва в Україні. Економічний простір. 2021. №174. С. 28 -34.

24. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. №. 19. с. 82–88.

25. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету (серія економічна). 2019. Вип. 56. С. 308–316.

26. Мельник А. Підприємництво на національному та регіональних ринках послуг України: сучасні тенденції та фактори розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. Вип. 1. С. 7–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_1_3)

27. Медвідь В.Ю. Грищенко С.А. Економічний розвиток місцевого підприємництва в умовах інституційних трансформацій громад. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 11 (269). С. 49-59.

28. Медвідь В.Ю. Пасічний О.К. Кластеризація та поляризація малого підприємництва як запорука підвищення його конкурентоспроможності в економічному просторі територіальних громад. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 12 (270). С. 15-22.

29. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 63–71. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf)

30. Попський А.В. Державна політика розвитку, підтримки малого та середнього підприємництва у контексті європейської інтеграції. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1. С. 260–268.

31. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року та затвердження операційного плану заходів її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження КМУ від 30.09.2024р. №821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

32. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-malohota-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

33. Роль малих та середніх підприємств в розвитку інноваційної економіки. URL: <http://iii.ua/uk/rol-malih-ta-serednih-pidpriemstv-v-rozvitku-innovaciynoi-ekonomiki>

34. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090/>

35. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-Аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, (32). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>

36. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/428>

37. Сливенко В., Коновалова Д. Нові вектори розвитку малого підприємництва в Україні в контексті активізації євроінтеграційних процесів. Молодий вчений. 2019. №. 10 (74). С. 331–336.

38. Сокирник І. В. Стратегічне партнерство у формуванні стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5, т. 1. С. 232–237.

39. Сокурченко, І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С. 146–159.

40. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
41. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf)
42. Сергєєва О.Р., Орлова В.М., Кузьменко О.В. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. Академічний огляд. 2021. №1(54). С. 5-12. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/2.pdf>
43. Склярєнко М.В. Інноваційне мале підприємництво: критерії визначення та організаційні форми. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 29. Ч.1. С. 19-22. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/116/113>
44. Стегней М.І., Бошинда І.М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 495-499. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/75.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/75.pdf)
45. Турчак В.В. Стратегічні напрями розвитку малого підприємництва в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2016. Вип. №4. С. 198 -201.
46. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №. 19. С. 16–21
47. Труніна І.М., Пряхіна К.А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. 2022. Вип. 8 (41). С. 234-244. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8\(41\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/25.pdf)
48. Турчак В.В. Стратегічні напрямки розвитку малого підприємництва в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2016. Вип.4. С. 198-201. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/31.pdf)

49. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 527-533. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/80.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/80.pdf)
50. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 16–21.
51. Худолей В. Ю., Пономаренко Т. В., Іванова Т. М. Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення. Науковий вісник Полісся, 2021. 1(2(14)), 186–195. <https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1>
52. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022. вип. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
53. Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №3. С. 33-38. URL: [http://easterneuropeebm.in.ua/journal/8\\_2017/08.pdf](http://easterneuropeebm.in.ua/journal/8_2017/08.pdf)
54. Швець М. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації. Молодий вчений, 2020. 11 (87), 215-219. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4>
55. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах COVID-19. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С. 147-151. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-26>
56. Яценко Г. Шляхи підтримки малого та середнього бізнесу: світовий досвід для України. LB.ua. 7.07.2022 р. URL: [https://lb.ua/blog/hanna\\_yatsenko/522440\\_shlyahi\\_pidtrimki\\_malogo\\_serednogo.h](https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/522440_shlyahi_pidtrimki_malogo_serednogo.h)

# ДОДАТКИ

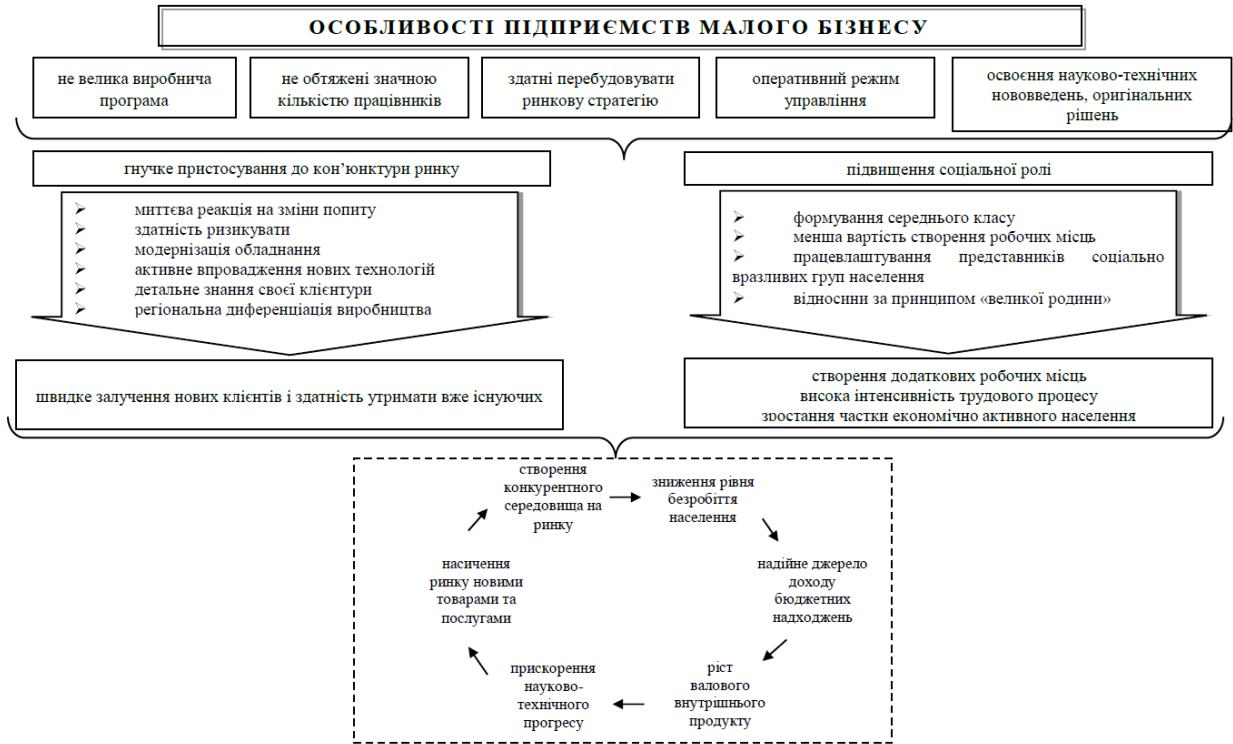


Рис. 1 – Особливості функціонування підприємств малого бізнесу



Рис. 2 - Основні заходи державної політики щодо розвитку малого бізнесу

## Зміст стратегій економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва

Стратегія	Зміст стратегії
Проникнення на ринок	Ця стратегія насамперед спрямована на збільшення частки ринку за рахунок продажу більшої кількості існуючих продуктів чи послуг на поточному ринку. Це стратегія з низьким рівнем ризику, яку використовують багато малих і середніх підприємств. Основні заходи: встановлення нижчої ціни порівняно з конкурентами, залучення нових клієнтів спеціальними пропозиціями, заохочення до покупок за допомогою оптових знижок; збільшення кількості дистриб'юторів та дилерів
Розширення продукту	Ця стратегія включає маркетинг нових продуктів та послуг на вашому існуючому ринку, щоб захопити більшу частку ринку. Основні заходи: створення різновидів існуючого продукту, оновлення наявного продукту, коли функції перестають бути привабливими для потенційних клієнтів, використання нової лінійки продуктів для вашого бізнесу, об'єднання ваших послуг у різні пакети та рівні.
Сегментація ринку	Ця стратегія ділить ринок на різні сегменти, такі як географічні чи територіальні аспекти, демографія, поведінка споживачів на ринку. Основні заходи: сегментація ринку.
Розвиток ринку або розширення	Розвиток ринку – це стратегія, що передбачає продаж існуючих продуктів та послуг на новому ринку для збільшення частки ринку. Для досягнення найкращих результатів необхідно провести ретельне дослідження ринку, щоб отримати чітке уявлення про новий ринок та його клієнтську базу. Основні заходи: продаж товарів чи послуг в іншому регіоні чи країні, продаж іншій цільовій аудиторії, франчайзинг
Альтернативні канали	Використання альтернативних каналів – популярна стратегія зростання бізнесу для малого бізнесу, особливо в епоху цифрових технологій. Вона передбачає використання іншого каналу або платформи для просування бізнесу, зв'язку з клієнтами. Основні заходи: продаж онлайн через ваш сайт, продаж через такі платформи, як Rozetka, Prom та ін., використання платної пошукової реклами для просування вашого бізнесу, продаж через оптовиків, якщо зазвичай продаєте через роздрібних продавців
Партнерство	Це стратегія за якої два або більше бізнесів вирішують об'єднатися для взаємної вигоди. Залежно від характеру вашого малого бізнесу партнерство з іншою компанією може допомогти вам легко управляти великим проектом або навіть передавати знання, навички і технології практично без витрат. Основні заходи: для успішного партнерства шукайте компанію, яка не є конкурентом, але має ділову культуру та цінності бренду, схожі на ваші.
Диверсифікація	Диверсифікація – це стратегія, за якої нові продукти та послуги продаються на нових ринках, пов'язана з високим рівнем ризику. Для цього потрібні значні фінансові ресурси, але це також може принести високий прибуток. Основні заходи: горизонтальна диверсифікація включає створення нової лінійки продуктів для поточної клієнтської бази, вертикальна диверсифікація, коли бізнес починає конкурувати з деякими постачальниками або клієнтами, концентрична диверсифікація, коли компанія створює новий продукт або послугу, аналогічні або пов'язані з

	існуючим продуктом або послугою, конгломератна диверсифікація – нові продукти або послуги призначені для іншої цільової аудиторії
Придбання та злиття	За допомогою цієї стратегії бізнес може придбати інший (придбання) або дві компанії об'єднуються в одну (злиття). Через кількість необхідних ресурсів це сприймається як стратегія зростання для зрілих підприємств. Основні заходи: придбання, коли менший бізнес поєднується з більшим, щоб сформувати один бізнес, навпаки, коли бізнес купує інший, і придбана компанія стає частиною бізнесу і третій варіант – дві компанії приблизно однакового розміру вирішують створити більший бізнес
Утримання клієнтів	В якості стратегії утримання клієнтів полягає в тому, як ви «виросите» та «перетворюєте» існуючих та нових клієнтів на постійних та лояльних клієнтів. Щоб це працювало, потрібно завоювати довіру ваших клієнтів. Утримання клієнтів дешевше, ніж залучити нових. Основні заходи: регулярно спілкуйтеся зі своїми клієнтами через персональні електронні листи та соціальні мережі, перевиконуйте кожну обіцянку, яку ви даєте клієнту, наприклад, доставка додому протягом 24 годин, коли ви обіцяли 48 годин, висловіть подяку клієнтам за допомогою знижок за лояльність, безкоштовних подарунків при покупці, отримуйте регулярний зворотний зв'язок від клієнтів за допомогою опитувань, анкет та відгуків користувачів, винагороджуйте лояльних амбасадорів бренду підприємства за кожного нового клієнта.
Зниження витрат	Зниження витрат – це стратегія, спрямована на збільшення прибутку та виділення додаткових ресурсів для зростання. Основні заходи: використовуйте бухгалтерське програмне забезпечення для відстеження витрат, оцініть усі бізнес-процеси та розгляньте можливість автоматизації, де це можливо, розгляньте можливість аутсорсингу.
Інтернет маркетинг	Інтернет-маркетинг відноситься до всіх маркетингових зусиль, що проводяться в Інтернеті для реклами вашого бізнесу широкому загалу. Онлайн-маркетинг є потужним інструментом та привабливою стратегією зростання для малого бізнесу. Основні заходи: створення сайту підприємства, взаємодія в соціальних мережах, використання Google інструментів для просування сайту, застосовуйте e-mail маркетинг та багато інших діджитал інструментів.

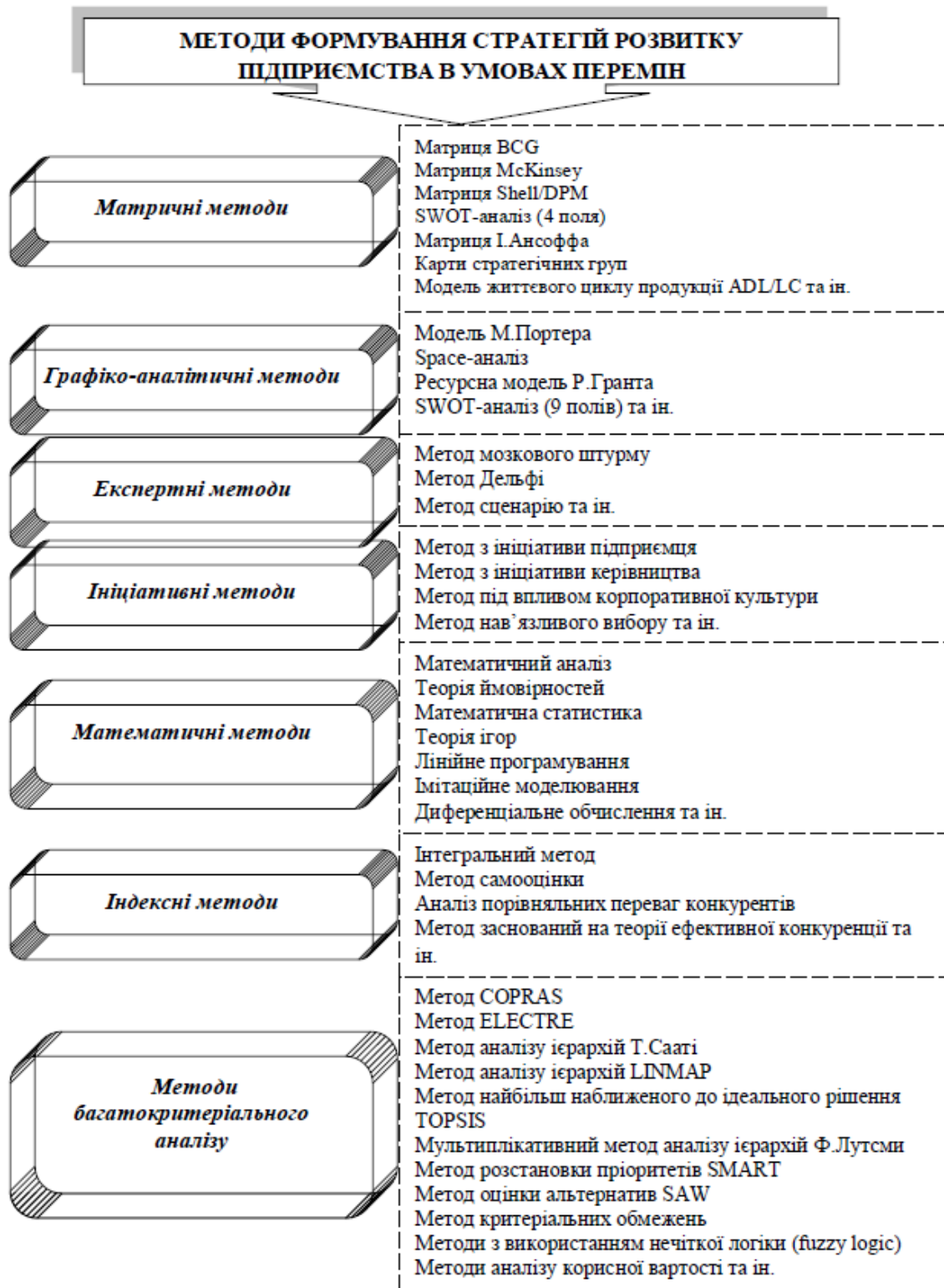


Рис. 3 – Методи формування стратегій розвитку підприємства в умовах змін

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕЛСМАРТ ТЕХНОЛОДЖІ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	КРОШІВНИЦЬКИЙ	за ЄДРПОУ	28.02.2023
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОАТУУ	44565265
Вид економічної діяльності	ІНША ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ	за КОПФГ	3510100000
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			62.09
Адреса, телефон	25005 КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ. ФОРТЕЧНИЙ БУЛ. ДОБРОВОЛЬСЬКОГО БУД. 2	+38(097)-138-38 -38	

#### I. Баланс на 31.12. 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код ринку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	237.2
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	237.2
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	-	2.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	2.5
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Баланс</b>	1300	-	239.7
<b>Пасив</b>			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	10
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподлений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	9.7
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
1595	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	230

Усього за розділом III	1695	-	230
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	239.7

**2. Звіт про фінансові результати**  
за РІК 2022 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код радики	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(.3)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(.3)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	.3	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	.3	-

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**БОНДАР ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
		2024	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕЛСМАРТ ТЕХНОЛОДЖІ"	за ЄДРПОУ	44565265		
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	UA35040210010019355		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	за КВЕД	62.09		
Середня кількість працівників, осіб	1			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	ДОБРОВОЛЬСЬКОГО, буд. 2, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005, УКРАЇНА	0687130059		

## 1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	237,2	237,2
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>237,2</b>	<b>237,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	-	29,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	150,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,5	8,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,5</b>	<b>189,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>239,7</b>	<b>426,8</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(0,3)	(51,5)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>9,7</b>	<b>(41,5)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	29,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	230,0	439,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>230,0</b>	<b>468,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>239,7</b>	<b>426,8</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 51,2 )	( 0,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 51,2 )</b>	<b>( 0,3 )</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>(51,2)</b>	<b>(0,3)</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(51,2)</b>	<b>(0,3)</b>

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Бондар Олег Миколайович \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)