

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУВІК ВІТАЛІЙ МИХАЙЛОВИЧ

УДК 338.242.2

**ДИСЕРТАЦІЯ
«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА
СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ»**

Спеціальність 073 – менеджмент
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:
Шкільняк Михайло Михайлович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль - 2025

АНОТАЦІЯ

Кувік В.М. Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, 2025.

Дисертація спрямована на поглиблення наукових засад щодо реалізації стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу й розроблення перспективних напрямів її удосконалення у Карпатському регіоні.

У першому розділі «Теоретико-правові засади управління розвитком малого та середнього бізнесу» охарактеризовано сутність та зміст стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу як складової економічного зростання регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи; окреслено організаційно-економічні особливості управління розвитком підприємництва в регіоні; досліджено зарубіжну практику розробки стратегій управління розвитком малого та середнього бізнесу (МСБ).

Сформовано цілісне бачення категоріального апарату дослідження: уточнено поняття «малий і середній бізнес», «підприємництво», «регіональний розвиток», «механізм державного регулювання розвитку підприємництва», «організаційно-економічний механізм управління МСБ».

Розглянуто еволюцію наукових підходів до регулювання підприємницької діяльності, зокрема, класифіковано моделі державної підтримки МСБ, проаналізовано зарубіжні концепції стратегічного управління бізнесом на місцевому рівні та визначено можливості їх адаптації до українських реалій. Значна увага приділена ідентифікації основних чинників впливу на розвиток підприємництва в регіоні, у тому числі: інституційного середовища, податково-бюджетної політики, фінансових та інфраструктурних ресурсів, цифрової трансформації, рівня соціального капіталу.

Розкрито місце і роль МСБ в розвитку регіону як ключового драйвера економічної активності, створення робочих місць, зміцнення локальної

самодостатності й стимулювання інновацій. Обґрунтовано, що ефективне управління розвитком МСБ вимагає впровадження адаптивних, багаторівневих механізмів регуляторного впливу, що враховують не лише макроекономічні умови, а й локальні особливості соціально-економічного простору.

Запропоновано авторське бачення структури організаційно-економічного механізму управління МСБ у регіоні, що передбачає системну взаємодію суб'єктів управління, використання інструментів стратегічного планування, інноваційно-інвестиційного супроводу, цифрової підтримки, консультаційних і освітніх ініціатив. Визначено основні функції такого механізму: планування, координація, стимулювання, моніторинг, оцінювання результативності.

У другому розділі «Аналіз системи стратегічного управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні» визначено вплив соціально-економічних чинників на формування стратегії розвитку підприємництва; здійснено аналіз економічних передумов управління розвитком малого та середнього бізнесу у регіоні; окреслено сучасні тенденції та проблеми державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу.

Здійснена комплексна аналітична оцінка сучасного стану малого і середнього бізнесу (МСБ) в Карпатському регіоні України, що охоплює Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську та Чернівецьку області показала, що малий і середній бізнес відіграє вагомую роль у формуванні регіонального економічного потенціалу Карпатського регіону, проте його розвиток характеризується високим рівнем територіальної асиметрії, залежністю від секторальної спеціалізації та нестабільністю в умовах зовнішніх викликів. Виявлено, що найбільш динамічний розвиток МСБ спостерігається у Львівській області, тоді як у Закарпатській та Чернівецькій — переважає мікро підприємництво з обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів і ринків.

Також розкрито динаміку кількісних і якісних характеристик суб'єктів МСБ, проаналізовано внесок підприємств цього сектору у валовий регіональний продукт, рівень зайнятості, податкові надходження, а також особливості регіональної структури реалізованої продукції.

Окрему увагу приділено виявленню соціально-економічних чинників, що формують передумови розвитку підприємництва у гірських і прикордонних районах. Встановлено, що МСБ у Карпатському регіоні виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, тобто забезпечує зайнятість у віддалених громадах, активізує місцеві ресурси, підтримує екологічно збалансовану діяльність та зберігає культурну ідентичність.

У ході дослідження виокремлено чинники, які стримують розвиток МСБ, зокрема: нерівномірність інфраструктурного забезпечення, недостатній доступ до фінансування, слабку інституційну підтримку, ризики воєнного часу, зростаючу міграцію трудових ресурсів. Також проаналізовано економічні можливості для активізації бізнес-активності: розвиток туризму, транскордонне співробітництво, залучення коштів міжнародної технічної допомоги, наявність освітнього і людського потенціалу.

Проведений SWOT-аналіз функціонування малого та середнього підприємництва в регіоні дозволив ідентифікувати внутрішні переваги (наприклад, природні ресурси, культурна спадщина, ремісничі традиції) та зовнішні можливості (доступ до ринків ЄС, партнерські програми, державна стратегія розвитку Карпатського регіону).

Здійснено порівняльну оцінку пріоритетів державного регулювання розвитку МСБ на загальнодержавному рівні та в межах кожної області Карпатського регіону. Запропоновано класифікацію регіональних переваг і точок зростання для МСБ, що може слугувати основою для подальшого стратегічного планування.

У третьому розділі «Удосконалення стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу» запропоновано шляхи реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону; обґрунтовано доцільність використання адаптивних стратегій управління розвитком малих і середніх підприємств; розкрито перспективи удосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіоні.

У роботі запропоновано теоретико-прикладні підходи до вдосконалення стратегічного управління розвитком малого і середнього бізнесу (МСБ) у Карпатському регіоні України. Так, сформовано авторську концепцію оптимізованої моделі системи управління розвитком МСБ, яка враховує специфіку гірських і прикордонних територій, мультиінституційність управлінських впливів, потреби сталого розвитку, транскордонне співробітництво та мобілізацію внутрішніх ресурсів, зокрема людського і соціального капіталу.

Здійснено структурування організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємництвом у регіоні та його функціональне наповнення. Обґрунтовано доцільність поєднання державного регулювання з локальними ініціативами у межах проєктного підходу та програмно-цільового управління. Висвітлено інституційні механізми підтримки МСБ через бізнес-інкубатори, цифрові платформи, освітні кластери та міжсекторальні партнерства.

Визначено адаптивні управлінські стратегії для МСБ в умовах посткризової трансформації економіки, зокрема: страхування ризиків на етапі запуску бізнесу, створення технологічних майданчиків для стартапів, стимулювання цифровізації бізнесу, розвиток партнерських програм із залученням діаспори. Розроблено сценарії розвитку підприємництва в регіоні з урахуванням зовнішніх викликів (воєнних, демографічних, інституційних), а також визначено індикатори ефективності управління.

Запропонована система механізмів та інструментів стратегічного управління МСБ може слугувати методологічною основою для формування регіональної політики підтримки підприємництва, що спрямована на забезпечення економічного зростання, соціально-економічного розвитку та інтеграцію Карпатського регіону в європейський економічний простір.

Ключові слова: стратегія управління, розвиток бізнесу, малий та середній бізнес, сталий розвиток, територіальні громади, підприємництво, економічний потенціал, цифрова трансформація, інвестиції, інновації.

ANOTATION

Kuvik V.M. Strategy for small and medium -sized business development in the Carpathian region. – On the rights of the manuscript.

The dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 - Management. West Ukrainian National University. Ternopil, 2025.

The dissertation is aimed at deepening the scientific basis for the implementation of the strategy for managing the development of small and medium-sized businesses and developing promising areas for its improvement in the Carpathian region.

In the first chapter “Theoretical and Legal Foundations of Management of Small and Medium-Sized Business Development” the author characterizes the essence and content of the strategy for managing the development of small and medium-sized businesses as a component of economic growth in the region in the context of administrative and territorial reform; outlines the organizational and economic features of managing the development of entrepreneurship in the region; and studies foreign practice of developing strategies for managing the development of small and medium-sized businesses (SMEs).

A holistic vision of the categorical apparatus of the study is formed: the concepts of “small and medium-sized business”, “entrepreneurship”, “regional development”, “mechanism of state regulation of entrepreneurship development”, “organizational and economic mechanism of SME management” are clarified.

The author examines the evolution of scientific approaches to the regulation of entrepreneurial activity, in particular, classifies models of state support for SMEs, analyzes foreign concepts of strategic business management at the local level and identifies the possibilities of their adaptation to Ukrainian realities. Considerable attention is paid to the identification of the main factors influencing the development of entrepreneurship in the region, including: the institutional environment, fiscal policy, financial and infrastructure resources, digital transformation, and the level of social capital.

The place and role of SMEs in the development of the region as a key driver of economic activity, job creation, strengthening local self-sufficiency and stimulating

innovation are revealed. It is substantiated that effective management of SME development requires the introduction of adaptive, multi-level regulatory mechanisms that take into account not only macroeconomic conditions but also local features of the socio-economic space.

The author's own vision of the structure of the organizational and economic mechanism for managing SMEs in the region is proposed, which provides for systematic interaction of management entities, the use of strategic planning tools, innovation and investment support, digital support, consulting and educational initiatives. The main functions of such a mechanism are defined: planning, coordination, incentives, monitoring, and performance evaluation.

The second chapter, “Analysis of the System of Strategic Management of SME Development in the Carpathian Region”, identifies the impact of socio-economic factors on the formation of a strategy for entrepreneurship development; analyzes the economic prerequisites for managing the development of SMEs in the region; outlines current trends and problems of state regulation of SME development.

A comprehensive analytical assessment of the current state of small and medium-sized businesses (SMEs) in the Carpathian region of Ukraine, covering Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, and Chernivtsi regions, has shown that SMEs play a significant role in shaping the regional economic potential of the Carpathian region, but their development is characterized by a high level of territorial asymmetry, dependence on sectoral specialization, and instability in the face of external challenges. It has been found that the most dynamic development of SMEs is observed in Lviv region, while in Zakarpattia and Chernivtsi regions micro entrepreneurship prevails with limited access to investment resources and markets.

Also reveals the dynamics of quantitative and qualitative characteristics of SMEs, analyzes the contribution of enterprises in this sector to the gross regional product, employment, tax revenues, as well as the peculiarities of the regional structure of products sold.

Particular attention is paid to identifying the socio-economic factors that form the prerequisites for the development of entrepreneurship in mountainous and border areas. It is established that SMEs in the Carpathian region perform not only an

economic but also a social function, i.e., they provide employment in remote communities, activate local resources, support environmentally balanced activities and preserve cultural identity.

The study identifies factors that hinder the development of SMEs, including uneven infrastructure provision, insufficient access to finance, weak institutional support, wartime risks, and growing labor migration. The economic opportunities for intensifying business activity were also analyzed: tourism development, cross-border cooperation, attraction of international technical assistance funds, availability of educational and human potential.

The SWOT analysis of the functioning of small and medium-sized enterprises in the region allowed us to identify internal advantages (e.g., natural resources, cultural heritage, craft traditions) and external opportunities (access to EU markets, partnership programs, the state strategy for the development of the Carpathian region).

A comparative assessment of the priorities of the state regulation of SME development at the national level and within each oblast of the Carpathian region is carried out. A classification of regional advantages and growth points for SMEs is proposed, which can serve as a basis for further strategic planning.

In the third chapter “Improving the strategy of management of small and medium-sized business development” the ways of realization of economic opportunities of small and medium-sized enterprises for increasing the economic potential of the region are proposed; the expediency of using adaptive strategies for managing the development of small and medium-sized enterprises is substantiated; the prospects for improving the system of management of entrepreneurship development in the region are revealed.

The paper proposes theoretical and applied approaches to improving the strategic management of small and medium-sized business (SMB) development in the Carpathian region of Ukraine. Thus, the author's own concept of an optimized model of the SME development management system is formed, which takes into account the specifics of mountainous and border areas, multi-institutional management influences, the needs of sustainable development, cross-border

cooperation and mobilization of internal resources, in particular human and social capital.

The organizational and economic mechanism of strategic management of entrepreneurship in the region and its functional content are structured. The expediency of combining state regulation with local initiatives within the framework of the project approach and program-targeted management is substantiated. Institutional mechanisms for supporting SMEs through business incubators, digital platforms, educational clusters, and cross-sectoral partnerships are highlighted.

Adaptive management strategies for SMEs in the context of post-crisis economic transformation are identified, including: risk insurance at the stage of business start-up, creation of technological platforms for start-ups, stimulation of business digitalization, development of partnership programs involving the diaspora. Scenarios for the development of entrepreneurship in the region have been developed, taking into account external challenges (military, demographic, institutional), and management efficiency indicators have been identified.

The proposed system of mechanisms and tools for strategic management of SMEs can serve as a methodological basis for the formation of a regional policy of entrepreneurship support aimed at ensuring economic growth, socio-economic development and integration of the Carpathian region into the European economic space.

Keywords: management strategy, business development, small and medium-sized business, sustainable development, territorial communities, entrepreneurship, economic potential, digital transformation, investment, innovation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в наступних фахових виданнях:

1. Кувік В.М. Особливості управління розвитком підприємництва в Україні в сучасних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Випуск 36/2023 С. 104-109. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/709/647&ved=2ahUKEwiBvZOwo_2KAxVIHhAIHfilLCUQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw03Zil63I3RK2ywKyASo9rQ (0,63 друк. арк.)
2. Кувік В.М. Організаційно-економічні аспекти управління розвитком підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 18. С. 116-120. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2088/2113> (0,63 друк. арк.)
3. Кувік В.М. Шляхи імплементації зарубіжного досвіду розробки стратегій управління розвитком малого та середнього бізнесу. *Наукові перспективи.* Випуск №1 (43). 2024. С.456-468. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8808/8855> (0,75 друк. арк.)
4. Кувік В.М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-01/2024-12-04-01> (0,63 друк. арк.)
5. Diegtiar O., Bokov A., Yushchenko M., Kuvik V., Shkilniak M. Financial Resources in State Authorities. *Economic Affairs*, Vol. 69(Special Issue), pp. 269-276, February 2024 (Scopus). URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z2.pdf> (0,75 друк. арк.)
6. Vdovichena O., Oberemchuk V., Zamula O., Kuvik V., Tokunova A. Corporate Social Responsibility and Its Impact on Business Sustainability. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 2024, Volume14, Issue1. pp. 23-27.

URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1807/1/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Its%20Impact%20on%20Business%20Sustainability.pdf>
(0,75 друк. арк.)

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи були презентовані та обговорені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях:

7. Кувік В.М. Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Збірник науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль: ЗУНУ, 10 листопада 2022 р.). С. 67-69 (0,13 друк. арк.)

8. Кувік В.М. Стратегічний розвиток підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль: ЗУНУ, 4 травня 2023 р.). С. 347 – 350 (0,13 друк. арк.)

9. Кувік В.М. Сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: Аналітично-експертний огляд. XVII Міжнародна науково-практична конференція «Україна в умовах сучасних цивілізаційних змін та російсько-української війни (2014 —2023 рр.): філософські, богословські, історико-політичні, соціально-економічні, психологічні, правові та міжнародні аспекти» (м. Ужгород: 29 – 30 листопада 2023р.). URL: <https://kau.com.ua/xvii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-ukraina-v-umovakh-suchasnykh-tsyvilizatsijnykh-zmin-ta-rosijsko-ukrainskoi-vijny-2014-2023-rr-filosofski-bohoslovski-istoryko-politychni-sotsialno-ek/> (0,13 друк. арк.)

10. Кувік, В. Стратегічний розвиток малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ.

конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 16 трав. 2024 р.). Ч. 1. С. 224-227 (0,13 друк. арк.)

11. Кувік В.М. Проблемні питання управління розвитком малого та середнього бізнесу в сучасних умовах. Наукова інтернет-конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу *«Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»* (м. Тернопіль: ЗУНУ, 29 листопада 2024 р.) (0,13 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	21
1.1. Сутність та зміст стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу як складової економічного зростання регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи	37
1.2. Організаційно-економічні особливості стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні.....	57
1.3. Зарубіжна практика розробки стратегій управління розвитком малого та середнього бізнесу	75
Висновки до розділу 1	90
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ.....	93
2.1. Вплив соціально-економічних чинників на формування стратегії розвитку підприємництва	93
2.2. Оцінка економічних передумов формування малого та середнього бізнесу в регіоні	107
2.3. Сучасні тенденції та проблеми державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу	134
Висновки до розділу 2	154
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	154
3.1. Шляхи реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону.....	156
3.2. Використання адаптивних стратегій управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу	178
3.3 Удосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіоні	197
Висновки до розділу 3	219
ВИСНОВКИ.....	223
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	229
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) є одним із ключових чинників, що сприяють стабільному економічному зростанню. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті регіонів із значним економічним потенціалом, таких як Карпатський регіон України. З огляду на складні географічні та економічні умови регіону, малий та середній бізнес тут виконує важливу соціально-економічну функцію, сприяючи розвитку туристичної галузі, місцевого виробництва, агропромислового комплексу та сфери послуг.

Однак, у сучасних умовах українська економіка стикається з численними викликами, серед яких – нестабільна макроекономічна ситуація, наслідки воєнних дій, високий рівень регуляторного навантаження та обмеженість фінансових ресурсів, що особливо відчувається у віддалених регіонах, таких як Карпати, де підприємці стикаються з додатковими бар'єрами, включаючи складну логістику, недостатню інфраструктуру та обмежений доступ до фінансування.

У цьому контексті розробка ефективної стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні є важливим завданням для забезпечення стійкості місцевої економіки, підвищення конкурентоспроможності регіону та стимулювання інноваційного потенціалу. Стратегічний підхід до управління розвитком МСБ дозволить не лише подолати існуючі проблеми, а й максимально використати унікальні ресурси регіону, включаючи його природно-рекреаційний потенціал, культурні традиції та людський капітал.

Теоретичні та практичні аспекти питання, пов'язані з перевагами і недоліками застосування стратегічного підходу в управлінні, проблемами та шляхами удосконалення стратегій управління розвитком малого та середнього бізнесу в регіонах досліджувалися такими науковцями як: Р. Августин, О. Амоша, Т. Андросова, Б. Андрушків, Ю. Богач, Т. Васильців, А. Васіна, Т. Волошин, В. Геєць, І. Дегтярьова, І. Демків, І. Дрогобецький, О. Дудкіна,

Т. Желюк, В. Кравців, Ю. Кравчик, Н. Кривокульська, Ж. Крисько, О. Кулініч, А. Мельник, П. Микитюк, Г. Монастирський, О. Овсянюк-Бердадіна, Д. Онофрійчук, О. Сукачова, М. Харченко, О. Чернишов, З. Шершньова, А. Шехлович, М. Шкільняк та ін. Серед сучасних зарубіжних дослідників, що досліджували проблематику стратегічного управління, можна виділити таких як: Н. Ansoff, М. Albert, F. Hedouri, М. Mescon, А. Thompson та ін. Не зважаючи на вже існуючий комплекс досліджень щодо управління розвитком малого та середнього бізнесу, подальше вивчення цієї тематики залишається актуальним, особливо у контексті специфіки Карпатського регіону. Адже існує необхідність врахування унікальних соціально-економічних і екологічних умов регіону, його природних ресурсів, туристичного потенціалу та географічного розташування. Подальше дослідження також має бути спрямоване на уточнення стратегічних підходів, які б забезпечували стійкий розвиток МСБ в умовах географічної віддаленості та обмеженості інфраструктури.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження отримано в межах наукових робіт, зокрема:

- знайшли відображення у науково-дослідних роботах ЗУНУ, а саме науково-дослідних роботах, які виконуються професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня в межах основного робочого часу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, зокрема, у 2023-2025 роках на тему: «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), зокрема у виконанні підрозділу «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні».

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування й реалізації ефективної стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні, яка враховує специфіку його соціально-економічного, природно-ресурсного та

інституційного потенціалу, а також виклики адміністративно-територіальної реформи й сучасних процесів регіонального розвитку.

Досягнення визначеної мети передбачає виконання таких *завдань*:

- охарактеризувати сутність та зміст стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу як складової економічного зростання регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи з метою обґрунтування взаємозв'язку між управлінською стратегією розвитку МСБ та регіональним економічним зростанням з урахуванням нових інституційних умов, що сформовані внаслідок децентралізації та реформування територіального устрою;

- визначити організаційно-економічні особливості стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні з урахуванням сучасних викликів соціально-економічної нестабільності, децентралізації та інтеграційних процесів;

- дослідити зарубіжну практику розробки стратегій управління розвитком малого та середнього бізнесу з метою адаптації її ефективних моделей до існуючих соціально-економічних умов регіонів, зокрема Карпатського;

- ідентифікувати вплив соціально-економічних чинників на формування стратегії розвитку підприємництва з метою врахування цього впливу в ході напрацювання практичних рекомендацій щодо її вдосконалення;

- здійснити оцінювання економічних передумов формування малого та середнього бізнесу у регіоні з метою виявлення потенціалу його розвитку, визначення факторів, що сприяють або стримують підприємницьку активність, та обґрунтування пріоритетних напрямів підтримки і стимулювання МСБ у контексті регіонального економічного зростання;

- визначити сучасні тенденції та проблеми державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу з метою формування ефективних стратегій управління розвитком та підтримки підприємництва в умовах зовнішніх викликів;

- запропонувати шляхи реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону з урахуванням сучасних викликів розвитку та регіональної політики України;

- обґрунтувати доцільність використання адаптивних стратегій управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу як інструменту забезпечення стійкості і конкурентоспроможності бізнесу та посилення гнучкості регіональної економіки;

- розкрити перспективи вдосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіоні з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку, економічне зростання, посилення інституційної спроможності та інтеграцію підприємницької діяльності у стратегічне бачення регіонального розвитку.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні засади вдосконалення стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу досягнення дослідницької мети становить сукупність загальнонаукових та спеціально-наукових методів, серед яких: аналізу й синтезу – для деталізації й здійснення характеристики об’єкта дослідження; узагальнення – для обґрунтування теоретико-методологічних основ управління розвитком підприємницької діяльності; порівняльний метод і систематизація – для розкриття змістового наповнення ключових понять досліджуваної теми; системний підхід – для комплексного, цілісного й взаємопов’язаного розгляду всіх складових, які впливають на формування та реалізацію стратегії МСБ в регіональному контексті, що дозволяє врахувати не лише економічні, а й соціальні, інституційні, екологічні й просторові чинники; методи прогнозування й екстраполяції – для дослідження і врахування впливу модернізованого варіанту стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу на динаміку соціально-економічного зростання; метод логічної конкретизації –

для теоретичного узагальнення й формулювання висновків, пропозицій і практичних рекомендацій; метод моделювання – для розроблення альтернативних сценаріїв управління економічним потенціалом регіону.

Інформаційну базу дослідження формують наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, монографії й дисертації науковців, нормативно-правові акти та директивні документи, які стосуються питань формування стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в регіонах, в тому числі, Карпатському. Загалом, дослідження базується на міждисциплінарному підході, оскільки предмет дослідження охоплює питання різних наукових дисциплін і потребує їхнього цілісного висвітлення.

Наукова новизна одержаних результатів. У дисертаційній роботі набули розвитку теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо формування й реалізації ефективної стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні. Найбільш суттєві результати дослідження, що містять наукову новизну, відображено в таких теоретичних і методичних розробках:

уперше:

- розроблено науково обґрунтовану типологію альтернативних сценаріїв розвитку механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону (стимулюючого, жорсткого та м'якого), що враховують специфіку соціально-економічних процесів регіону і використовують концепцію evidence-based policy (EBP – політика, що ґрунтується на доказах). Практична цінність розробленої типології визначається можливістю адаптації запропонованих сценаріїв до реальних умов функціонування економіки Карпатського регіону, зокрема під час відновлення територій після криз (демографічна депресія, екологічні ризики). Розроблені програмні моделі можуть бути використані як основа для регіональних стратегій, місцевих програм підтримки МСП, політик зеленого переходу. Інструментальна цінність проявляється у впровадженні структурованого підходу до формування політик за моделлю EBP, що дає змогу підвищити

результативність і підзвітність прийняття рішень на регіональному рівні, забезпечити моніторинг та коригування політики на основі кількісних і якісних індикаторів. Соціальна цінність полягає у формуванні механізмів підтримки локальних ініціатив, зміцнення соціальної згуртованості та залучення населення до процесів регіонального розвитку;

удосконалено:

- наукове обґрунтування взаємозв'язку між стратегічним управлінням розвитком МСБ і економічним зростанням регіону, яке розкривається у тому, що стратегічне управління розвитком МСБ: дозволяє і вимагає розстановки акцентів на специфіці регіону (у Карпатському регіоні економіка залежить від туризму, природних ресурсів і локальної самозайнятості); потребує погляду на таке управління з позиції мультиплікативного ефекту (воно стимулює не тільки економічне зростання, а й опосередковано впливає на покращення якості людського капіталу, розвиток інноваційної культури, зростання інвестиційної активності); є інструментом територіальної консолідації (згуртованості територіальних громад, розширення інформаційно-комунікативної взаємодії між суб'єктами управління територіальним розвитком); сприяє забезпеченню сталого розвитку регіону;

- науково-прикладний підхід до вибору об'єкта імплементації кращих практик для покращення управління розвитком МСБ, зокрема: посилення інституційної підтримки (Великобританія, Німеччина, США); створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (Великобританія, Німеччина); розвиток підприємницької культури серед молоді (Німеччина); фінансове стимулювання та підтримка експорту (Італія, Польща, США); інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проектів (Німеччина, Японія); регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (Іспанія, Польща, Фінляндія); зменшення адміністративного навантаження (Італія); адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (Японія). Використання цього підходу ціннісно і змістовно наповнить як процес управління розвитком МСБ в Україні і її регіонах, так і його результати;

- науково-методологічний підхід до обґрунтування багатовекторного впливу громадськості на розвиток МСБ. У контексті цього: представлено типологію громадського впливу на розвиток МСБ у формі тривекторної моделі (прямий, опосередкований і потенційний вплив), що охоплює споживчі, комунікаційні, соціально-активістські та інституційні аспекти; розширено науково-прикладний інструментарій аналізу впливу громадянського суспільства шляхом деталізації ролі краудфандингу, менторства, бізнес-волонтерства, дорадчих рад, громадського контролю та участі в стратегічному плануванні; визначено напрями трансформації потенційного громадського впливу в активну дію з урахуванням сучасних загроз (інформаційна дезінформація, фрагментарна участь, низький рівень підприємницької культури);

- процес оцінювання економічних передумов формування та розвитку МСБ у Карпатському регіоні в контексті забезпечення його комплексності шляхом: систематизації економічних передумов розвитку МСБ з урахуванням сучасного безпекового контексту, трансформацій ринку праці, змін структури зайнятості, впливу релокації підприємств і внутрішньої міграції населення; використання методичного підходу до оцінювання економічного середовища формування МСБ, що базується на аналізі таких ключових чинників як: наявність підприємницької ініціативи, доступ до фінансових ресурсів, інфраструктурні можливості, інституційна підтримка та інноваційна активність; врахування адаптаційного потенціалу МСБ в умовах гібридних загроз та економічної нестабільності, що відкриває можливості для формування регіонально-орієнтованих стратегій на основі локальних переваг та активізації бізнесу в нових нішах (зелені технології, крафтове виробництво, соціальне підприємництво);

- механізм державного регулювання розвитку МСБ через концептуалізацію його змістового наповнення наступним чином: багаторівневе регулювання МСБ (наприклад, поєднання національної стратегії з локальними ініціативами); посилення рольового навантаження МСБ у функціях держави (не

лише як джерела економічного зростання та роботодавця, а й як носія інноваційної, соціальної чи екологічної трансформації); запровадження інноваційних механізмів стимулювання розвитку МСБ (наприклад, смарт-гранти, державна венчурна підтримка, ваучери на інновації для МСБ, державно-приватне партнерство, залучення підприємців до формування місцевих політик через підприємницькі ради, консультативні платформи та ін.). Це дозволить методологічно й інституційно посилити процес регулювання розвитку МСБ, спрямувати його на забезпечення сталого розвитку, активізувати інноваційну складову розвитку підприємництва;

- систему пріоритетів державного регулювання розвитку МСП в Україні і Карпатському регіоні як інструментальну основу для прийняття стратегічних рішень, що дозволить: територіально диференціювати управлінські рішення щодо підтримки підприємництва з урахуванням унікальних соціально-економічних, інституційних та ресурсних характеристик кожної області; підвищити ефективність розробки регіональних стратегій і програм підтримки МСБ завдяки інтеграції національних і локальних пріоритетів у єдину управлінську матрицю; узгодити політику місцевих органів влади з цілями державної стратегії регіонального розвитку; інформаційно посилити розробку галузевих, кластерних та інфраструктурних проєктів у межах реалізації пріоритетів, визначених для Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей;

- науково-методологічний підхід щодо векторизації розвитку механізму державного управління економічним потенціалом регіону в контексті активізації інноваційного підприємництва з урахуванням: сучасних викликів і пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку (сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки та активізація інноваційного підприємництва); потреби аналізу впливу ключових суб'єктів на розвиток економіки регіону через включення елементів відтворювального потенціалу, ділової активності та інституційного середовища; важливості активізації інноваційного підприємництва в межах регіональної економіки як чинника сталого зростання

(стимулювання ділової інноваційної активності); необхідності інтеграції інструментів стратегічного планування та державного регулювання з метою формування ефективної політики підвищення інвестиційної привабливості регіону (розробка стратегій та програм підвищення інвестиційної привабливості територій). Це дозволить методологічно, організаційно й інструментально посилити інноваційну складову підприємництва;

- стратегічний підхід до управління розвитком підприємств МСП через формування комплексу адаптивних стратегій (гнучка диверсифікація, цифрова трансформація, антикризова адаптація, партнерська кооперація, інноваційно-інвестиційна стратегія, локалізація, адаптивне лідерство), які особливо необхідні в умовах динамічного зовнішнього середовища, асиметрій у розвитку областей Карпатського регіону, недосконалості управлінських інструментів, потреби забезпечення сталого розвитку. Цінність цих адаптивних стратегій полягає у: здатності гнучко реагувати на зовнішні виклики; комплексній орієнтації не лише на виживання, але й на забезпечення інноваційності та конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності через прийняття управлінських рішень;

- систему управління розвитком підприємництва в регіоні, через покладення в її основу інтегрованого підходу, який поєднує інституційні, фінансові, інформаційні, міжнародні та організаційні компоненти в єдину адаптивну модель регіональної політики, що відображається через: концептуальні засади регіонального розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності; фінансово-економічні механізми підтримки інноваційної діяльності; інституційні умови реалізації інноваційної політики на регіональному рівні; механізми поглиблення міжнародного співробітництва у сфері науки та інновацій; напруженість інформаційно-комунікаційної підтримки інноваційної діяльності в регіоні. Це дозволить: методологічно посилити процес формування регіональних програм розвитку підприємництва й підвищити ефективність прийняття рішень завдяки

логічному ідентифікуванню зв'язків між управлінськими структурами, ресурсами, завданнями й очікуваними результатами;

набули подальшого розвитку:

- трактування сутності поняття «стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємництва» як процесу, який є цілеорієнтованим, динамічним і довгостроковим, має ресурсний супровід, і спрямований на досягнення конкурентоспроможності і стійкості підприємства, що вимагає своєчасної корекції цілей його діяльності у напрямі їх інноваційного спрямування, збільшення масштабів виробництва та реструктуризації підприємства у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі. Таке трактування цього поняття вказує на закладення у нього не тільки системного, процесного і ресурсного підходів, а й ситуаційного (корегування пріоритетів розвитку підприємництва тощо), інноваційного (інноваційність МСБ є чинником його конкурентоспроможності) підходів, а також підходів на засадах сталого розвитку (забезпечується довгострокова стійкість підприємств тощо) та орієнтації на стейкхолдерів (враховується важливість задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін);

- наукова аргументація цілеорієнтації процесу організаційно-економічного управління розвитком підприємництва в регіоні, яка доповнює існуючі особливості процесу такого управління такими його необхідними акцентними характеристиками як: системне об'єднання інституційного, організаційного та економічного вимірів (вплив законодавства, місцевих стратегій розвитку, механізмів державної підтримки підприємництва); врахування специфіки різних територіальних громад; застосування адаптивних механізмів управління з урахуванням сучасних викликів (цифровізації, релокації бізнесу тощо); взаємодія публічного і приватного секторів економіки у формуванні підприємницького середовища на регіональному рівні (кластери, бізнес-інкубатори, публічно-приватне партнерство);

- типологізація впливу глобальних і внутрішніх соціальних процесів на стратегічний розвиток МСБ у Карпатському регіоні, що дозволило розширити

методологічне підґрунтя для формування адаптивних регіональних стратегій через: обґрунтування взаємозв'язку між глобальними викликами і потребою у трансформації стратегій МСБ з урахуванням просторових, ресурсних і демографічних характеристик Карпатського регіону; класифікацію глобальних процесів, що несуть ризики і формують нові точки зростання; структурування шляхів стратегічного оновлення МСБ на основі аналітичного зіставлення викликів і можливостей, сформованих під впливом глобальних і регіональних чинників; формулювання методичного підходу до розробки стратегій підтримки МСБ, що включає врахування локальної специфіки;

- системна адаптація методології SWOT-аналізу до оцінки сучасного стану та перспектив функціонування МСБ в умовах Карпатського регіону України, що дозволило: обґрунтувати ключові напрямки стратегічного реагування на актуальні виклики регіонального розвитку; запропонувати практичні орієнтири для зміни стратегій розвитку МСБ у регіоні (цифрової трансформації; інфраструктурного оновлення; формування кластерних бізнес-моделей; розвитку соціального підприємництва в межах територіальних громад); сформувати емпіричну базу, що може бути використана органами місцевого самоврядування, агенціями регіонального розвитку, бізнес-асоціаціями для обґрунтування стратегій підтримки підприємництва в гірських регіонах України;

- діяльнісний, просторово орієнтований підхід щодо використання існуючих можливостей МСБ з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, ресурсного потенціалу та актуальних викликів для розвитку областей Карпатського регіону. Деталізований аналіз можливостей розвитку МСБ у кожній області Карпатського регіону застосовний для: формування регіональних стратегій розвитку підприємництва; розробки обласних програм підтримки малого бізнесу; визначення локальних «точок росту» для інвестування й пошуку зовнішніх партнерів (інвесторів, донорів, фондів); прийняття рішень на рівні ОМС щодо інституційного супроводу малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління розвитком МСБ в Карпатському регіоні, що дозволяє вирішувати ключові проблеми у цій сфері. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування та іншими державними організаціями для розробки стратегій підтримки МСБ шляхом впровадження адаптивних підходів до управління у динамічних економічних умовах. Зарубіжний досвід, адаптований до місцевих умов, може стати основою для створення ефективних програм зовнішньоекономічної діяльності та розширення ринків збуту продукції малих і середніх підприємств Карпатського регіону. Практичні рекомендації щодо підвищення господарського потенціалу регіону можуть бути інтегровані у стратегії регіонального розвитку, сприяючи створенню нових робочих місць та залученню інвестицій. Отримані результати дисертаційного дослідження можуть бути впроваджені як у практичну діяльність підприємств, так і у роботу державних органів різних рівнів, що сприятиме розвитку підприємницького середовища та сталому економічному зростанню Карпатського регіону.

Окремі положення дисертаційного дослідження використовувались у діяльності: Департаменту економічного та регіонального розвитку Закарпатської ОВА (довідка №01-07/868 від 20.12.2024 р.) щодо механізму державного управління економічним потенціалом регіонів в контексті активізації інноваційного підприємництва й альтернативних сценаріїв його розвитку; Регіонального відділення Українського союзу промисловців та підприємців в Закарпатській області (довідка № 01-04/99 від 30 серпня 2024 р.), яким застосовано рекомендації щодо: шляхів імплементації кращих зарубіжних практик для покращення управління розвитком малого та середнього бізнесу в Україні; новітніх напрямів модифікації підприємств та управлінських структур у контексті адаптивного управління; Карпатського Університету імені Августина Волошина (довідка №354-1/09-24 від 09 вересня 2024 р.) при формуванні змісту навчальних програм студентів кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних

технологій; Товариства з обмеженою відповідальністю «ПРЕВЕНШН» (довідка №35 від 03.10.2024 р.), яким використано положення роботи щодо раціонального ресурсоспоживання; Стрийської міської ради (довідка №03-20/25 від 16.01.2025 р.), спрямовані на покращення інвестиційної привабливості територіальної громади, залучення інвестицій, кредитних ресурсів та міжнародної технічної допомоги для розвитку громади, створення умов для інституційного, інноваційного та інфраструктурного розвитку громади.

Водночас, практичне застосування матеріали досліджень знайшли у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету, зокрема в ході проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної й заочної форм навчання з дисциплін «Стратегія управління соціально-економічним розвитком», «Регіональне управління» та «Менеджмент», у процесі написання курсових і кваліфікаційних робіт за спеціальністю 073 - менеджмент (довідка № 126-24/817 від 08.04.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є науковим дослідженням, наукові положення, висновки та практичні рекомендації якого здобувач отримав самостійно. З наукових праць у співавторстві використано ті ідеї й положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи та результати досліджень були презентовані, обговорювались і отримали схвалення на 5 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях з міжнародною участю, зокрема: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.); «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 10 листопада 2022 р.); «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.); «Україна в умовах сучасних цивілізаційних змін та російсько-української війни (2014 —2023 рр.): філософські, богословські, історико-політичні, соціально-економічні, психологічні, правові та міжнародні аспекти» (м. Ужгород, 29 – 30 листопада 2023 р.); «Актуальні проблеми менеджменту та

публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.); «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 29 листопада 2024 р.).

Публікації. Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 11 наукових працях загальним обсягом 4,79 друк. арк., серед яких 6 праць – у наукових фахових виданнях України обсягом 4,14 друк. арк. (з них 2 праці – у міжнародних фахових виданнях Scopus і Web of Science обсягом 1,5 друк. арк.), 5 праць апробаційного характеру загальним обсягом 0,65 друк. арк.

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації викладено на 252 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць і 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 236 найменувань і розміщений на 23 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та зміст стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу як складової економічного зростання регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи

У сучасних умовах децентралізації та адміністративно-територіальної реформи суттєво змінюється підхід до формування стратегій регіонального розвитку. Одним із ключових напрямів забезпечення економічного зростання на місцевому рівні стає підтримка малого та середнього підприємництва (МСП), яке відіграє значну роль у формуванні динамічної, конкурентоспроможної та інноваційної економіки.

Малий і середній бізнес (МСБ) створює нові робочі місця, сприяє розвитку внутрішнього ринку та активно реалізовує інновації. Він є соціальним і регіональним стабілізатором, що відіграє критичну роль у побудові стійкої економіки, розвитку громад, інтеграції до європейського ринку та реалізації Цілей сталого розвитку. У регіонах, де спостерігається обмежена присутність великого бізнесу, саме МСБ часто виступає основою економічного потенціалу громад. З огляду на це, стратегічне управління розвитком МСБ набуває особливої актуальності як інструмент стимулювання сталого зростання територій.

Поглиблення автономії місцевого самоврядування, перерозподіл повноважень і фінансових ресурсів унаслідок реформи децентралізації створюють нові можливості для впровадження локальних стратегій підтримки підприємництва. Водночас, постають і нові виклики, зокрема необхідність підвищення управлінської спроможності, формування ефективних механізмів стратегічного планування та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, що посилюється в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Не зважаючи на наявність окремих досліджень щодо розвитку МСБ, у науковій літературі недостатньо розкрито питання, які стосуються комплексного

аналізу стратегій управління ним у контексті просторово-адміністративних змін. Також необхідним є поглиблене осмислення теоретичних засад, інституційних механізмів та практичних підходів до формування ефективних моделей розвитку МСБ на рівні територіальних громад.

Таким чином, вивчення сутнісних характеристик і змістовного наповнення стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу як одного з визначальних чинників економічного піднесення регіонів в умовах адміністративно-територіальної трансформації є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному вимірах. Це дослідження сприятиме вдосконаленню інструментарію регіонального управління, забезпеченню економічної стійкості громад і реалізації завдань сталого розвитку.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається поглиблення демократичних процесів та удосконалення вітчизняного правового режиму. Найважливішим напрямом існуючої в Україні конституційної реформи виступає забезпечення децентралізаційних процесів, адже саме децентралізація сприяє змінам в сучасній системі суспільних взаємовідносин і наближенню владних органів до населення шляхом забезпечення їх участі в системі публічного управління. Відтак, можна стверджувати, що беручи до уваги негативний вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на вітчизняну економічну систему, необхідно здійснити ряд реформ, одна з яких стосується посилення стратегічних підходів в управлінні розвитком МСБ.

Беручи до уваги досвід зарубіжних країн, можна дійти висновку, що для ринкової економіки в сучасному мінливому середовищі характерним є наявність великого, середнього та малого бізнесу з їх одночасною оптимальною пропорційністю. Варто зазначити, що найбільш вразливою до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів частиною ринку є середній та малий бізнес, що ґрунтується на дрібнотоварному господарстві та незалежності ринкового вибору. Крім цього, саме середні та малі підприємства дають можливість наповнювати ринок різноманітними товарами та послугами, покращувати ситуацію на ринку праці шляхом збільшення

додаткових вакансій, а також покращувати виробничі процеси за рахунок технічного удосконалення та здійснення різного роду інновацій. Для бізнесу середнього та малого типу притаманні: доволі високий рівень мобільності, відповідні форми менеджменту, незалежність від довгострокового плану виробництва, невелика чисельність працівників тощо.

«В Україні активізація децентралізаційних процесів розпочалася у 2014 році. Процес децентралізації влади був розпочатий Урядом України у 2014 році. Ще 1 квітня 2014 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [160]. Схвалення цієї Концепції дало можливість розпочати довгоочікувані зміни, спрямовані на поліпшення сервісного обслуговування населення за рахунок покращення інституційного забезпечення, що стимулюватиме розвиток на місцевому рівні. Необхідно зауважити, що до цього часу були ще кілька спроб для початку подібного реформування.

Як слушно зазначає Н.В. Голич, «процес децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування мають сприяти передачі державою органам місцевого самоврядування повноважень, запровадженню повноцінного самоврядування на рівні областей і районів, втіленню принципу субсидіарності як способу подолання конфлікту інтересів між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, залученню населення до розв'язання питань громадського управління, підвищенню якості рівня життя мешканців громад і розвитку потенціалу окремих елементів системи суспільного устрою, самоорганізації населення, породженню відчуття спільної справи в обох сторін та інше» [37].

Процесам децентралізації притаманний складний комплексний характер. В основі подібних процесів лежить малий та середній бізнес, на діяльності якого ґрунтується місцевий, регіональний та державний економічний розвиток. На сьогоднішній день підприємництво все це вимагає формування ефективної стратегії управління розвитком МСБ, тобто чітко

визначеної програми дій у конкретних ринкових та часових умовах. Це пов'язано з тим, що головна мета роботи будь-якого підприємства полягає в отриманні прибутку та високої рентабельності.

Бізнес доцільно розглядати як поведінкову динамічну модель, що розвивається відповідно до сучасних ринкових викликів, із фокусом на поглиблення виробничих процесів і розширення впливових сфер діяльності підприємства. Вивчення питань щодо стратегічного управління в секторі МСБ дозволило встановити, що ефективність діяльності малих і середніх підприємств обумовлюється розробкою системи (набору) стратегій, адаптованих до різних напрямів господарювання. Причому, стратегічний управлінський підхід та функціональні складові менеджменту повинні бути взаємопов'язані, що утворює нову методологічну основу для підвищення результативності управлінських рішень у сфері малого і середнього бізнесу. Крім того, підвищення конкурентоспроможності МСБ напряму пов'язане з рівнем стратегічного менеджменту, що дає змогу адаптуватися підприємству до нестабільних ринкових умов та забезпечити його довготривалий розвиток.

Питання сутності та змісту стратегії управління розвитком МСБ як складової економічного зростання регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи вимагає розкриття сутності понять: «стратегія», «стратегічне управління», «розвиток підприємства», «стратегія розвитку підприємства», а також «стратегія управління розвитком МСБ».

Так, існує значна кількість трактувань різними науковцями терміну «стратегія» (табл. 1.1.).

Як зазначає О. Скібіцький, «стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація. З філософської точки зору стратегія – це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу» [178].

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «стратегія» різними науковцями

Автор	Визначення
1	2
Ф. Бартес	«послідовність заходів і підходів, які при правильному виконанні повинні забезпечити підприємству більшу ймовірність успіху в досягненні поставлених цілей у даному середовищі і в даний момент» [217]
Л.Д. Забродська	«процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення» [62]
С.М. Клименко	«довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [83]
В.М. Кобелев, Ю.В. Захарченко	«постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [89]
В.В. Македон	«головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату» [118]
М. Малля	«траєкторія або шлях до заздалегідь визначених цілей, який складається з бізнес-, конкурентної та функціональної сфер підходу, який керівництво прагне застосувати у визначенні позиції підприємства та в управлінні загальною структурою його діяльності» [224]
Ю.С. Погорелов	«безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [153]
М.Г. Саєнко	«систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості» [174]
А. Томпсон, А. Стрікленд	«план підприємства, який починається з формування місії компанії, яка трансформується у цілі, котрі, своєю чергою, повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам» [232]
А.Д. Чандлер	«встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [218]

Примітка: систематизовано автором з використанням [62; 83; 89; 118; 153; 174; 217-218; 224; 232]

Існування великої кількості трактувань поняття «стратегія» пов'язане із суттєвою складністю та багатоаспектністю даного терміну. Зазвичай, під стратегією розуміють своєрідний план роботи підприємства, пов'язаний із його становищем на ринку. Крім цього, стратегією можна вважати певну

модель поведінки, якої варто дотримуватися задля одержання і/або зростання рівня конкурентоспроможності на ринку. Як зазначає Дж. Міддлтон, «визначення стратегії завжди пов'язано з вибором напрямку для розвитку діяльності організації» [226].

Забезпечення високої результативності стратегії дає можливість не лише визначити рівень конкурентоспроможності на певному етапі розвитку підприємства та дослідити вплив різноманітних факторів, але й спрогнозувати майбутнє його становище на ринку.

Г. Мінцберг [227] розглядає поняття «стратегії» шляхом «комбінації п'яти П»:

«1. Стратегія як план – вид свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, якої дотримується організація в конкретній ситуації. У стратегії є дві істотні характеристики: вона створюється заздалегідь, до початку дій; її розробляють свідомо і з певною метою.

2. Стратегія як прийом, який робить організація, щоб обіграти своїх конкурентів в конкретній ситуації або грі.

3. Стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій), перш за все як патерн певної лінії дій. Стратегія – і заздалегідь продумана, і така, що вишикується по ходу розвитку подій – є якась послідовність в поведінці.

4. Стратегія як позиція. Стратегія стає опосередкованою силою, або *посередником* між організацією і зовнішнім середовищем.

5. Стратегія як перспектива. Стратегія є перспективою, і суть її визначається не тільки обраною позицією, а й укоріненим способом сприйняття світу» [227].

Г. Мінцберг зауважує, що «стратегія передбачає планування на довготривалий період, а також визначення комплексних напрямів розвитку підприємництва. Іншими словами, зважаючи на вище наведене, можна дійти висновку, що стратегія виступає своєрідним важелем, тобто те, що розробляється до початку роботи бізнесу із врахуванням його основоположних цілей» [227].

У контексті управління підприємством як соціально-економічною системою термін «стратегія» розглядається як довгостроковий і всебічний план дій, спрямований на організацію роботи колективу та реалізацію головної місії організації. Такого роду план повинен дотримуватися конкретно встановлених цілей та ґрунтуватися на фактичних перспективах підприємства, при цьому враховуючи умови ринкового середовища. Стратегію слід вважати своєрідним фундаментом стратегічного планування, завдяки якому підприємство зможе вирішувати проблемні питання, пов'язані із переорієнтацією виробничих процесів, впровадженням інноваційних маркетингових технологій, розвитком системи менеджменту та посиленням кадрового потенціалу підприємства.

Необхідно зауважити, що з метою забезпечення стабільного розвитку малих та середніх підприємств, їх стратегія має враховувати наявний рівень конкурентоспроможності. Іншими словами, продукція і/або послуги одного підприємства повинні володіти кращими характеристиками порівняно з конкурентами. Більше того, формування такого рівня конкурентоспроможності повинно ґрунтуватися на засадах сталого розвитку.

Відтак зазначимо, що поняття «стратегія» є своєрідним довго- або короткостроковим планом роботи підприємства малого чи середнього бізнесу, який спрямований на забезпечення конкурентоспроможності даного виду бізнесу та виконання завдань, які потрібно виконати задля досягнення наперед визначених цілей.

П. Брінґ та Ю. Голтвянська вважають, що «зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків. Підсумуємо основні характеристики стратегії розвитку підприємства, що було виявлено у ході дослідження: необхідність

інвестиційної підтримки; необхідність урахування ризиків; спрямованість на досягнення результатів; аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників; здатність до гнучкості та адаптації до умов» [16].

Із врахуванням вище наведених характеристик можна вважати, що стратегія є тим плановим документом, що повинне існувати впродовж ведення підприємницької діяльності. Водночас, необхідно зазначити, що стратегія розвитку малого та середнього підприємства повинна зазнавати змін у відповідності до трансформацій у ринковому середовищі.

Значимість стратегічного управління підприємствами МСБ полягає в тому, що воно забезпечує їх цілеспрямований і адаптивний розвиток, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та здатності реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.

Процес стратегічного управління підприємств МСБ передбачає розроблення місії, визначення головної мети і методів її досягнення задля забезпечення ефективного розвитку бізнесу при змінюваних факторах зовнішнього середовища. Це, значною мірою, підтверджують трактування поняття «стратегічний менеджмент» такими авторами як:

- І. Ансофф, який зазначає, що «стратегічний менеджмент забезпечує постійний потенціал прибутковості й перетворення потенціалу в реальний прибуток» [216];

- В. Герасимчук, який констатує, що «стратегічне управління ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як фактора, що обмежує процес організаційного планування, але припускає встановлення ясно визначених цілей та розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації та сприятливих можливостей середовища, і так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз» [32].

У табл. 1.2 представимо трактування сутності поняття «стратегічне управління» різними науковцями.

Таблиця 1.2

Трактування сутності поняття «стратегічне управління» науковцями

Автор	Визначення
1	2
І.В. Гужавіна	«узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки» [47]
О.Є. Кононова, Є.Ю. Головченко	«таке управління, яке, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі» [94]
Т.А. Петешова	«управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі» [149]
Дж.А. Пірс	«набір рішень і дій з формулюванням та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації» [229]
Р.О. Побережний	«комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку» [152]
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	«багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [232]
Дж.М. Хіггенс	«процес управління з метою здійснення місії будівельного підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням» [221]
Д.Є. Шендел, К.Дж. Хаттен	«процес визначення та встановлення зв'язку будівельного підприємства з його оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та зі спроби досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти будівельному підприємству та його підрозділам» [231]
З.Є. Шершньова	«реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій» [210]

Примітка: систематизовано автором з використанням [47; 94; 149; 152; 210; 221; 229; 231; 232]

Наведені трактування поняття «стратегічне управління» різними науковцями дозволяють зробити висновок про те, що процес стратегічного управління є надзвичайно динамічним, і його основою є максимальне використання можливостей підприємства для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку протягом тривалого періоду, що вимагає своєчасного коригування цілей діяльності (пов'язано із зовнішніми змінами на ринку) за рахунок інноваційного спрямування, нарощення масштабів господарської діяльності, а також здійснення реструктуризаційних процесів

чи антикризового менеджменту на підприємстві. Саме стратегічне управління виступає найважливішим чинником, який здатен позначатися на успішності виживання підприємства в процесі жорсткої конкуренції на ринку.

Однак, у практичній діяльності підприємств безперервно можна спостерігати суттєвий брак стратегічного спрямування. Наприклад, доволі часто підприємства не беруть до уваги вплив зовнішніх чинників, не проводять стратегічного аналізу (моніторингу бізнес-сфери, можливостей і загроз для діяльності підприємства на ринку), а також не оцінюють рівень свого розвитку.

В межах нашого дослідження важливо розкрити сутність малого та середнього підприємництва та обґрунтувати значимість його розвитку. Так, розвиток МСБ виступає найголовнішим пріоритетним курсом роботи урядів більшості зарубіжних країн. Мале та середнє підприємництво створює нові робочі місця, гнучко реагує на динамічні ринкові трансформаційні процеси та економічні обставини. Також йому притаманна ініціативність у інформаційно-технологічних, кадрових та інших інноваціях й висока соціальна відповідальність.

О. Черняєва та А. Гриненко переконані, що малий та середній бізнес є «важливим елементом сучасної економіки, без якого не може розвиватися держава. Він як найважливіший складник сучасного виробництва багато в чому сприяє підтримці конкурентного тону в економіці, створює природну соціальну сферу суспільного устрою, організованому на засадах ринку, а також формує новий соціальний прошарок підприємців». В той же час науковці зазначають, що «мале підприємництво є невід'ємною частиною сучасної економіки. Для нього характерні особлива мобільність, гнучкість і висока ефективність. Малі підприємства можуть створюватися у будь-якому секторі економіки у відповідь на незадоволені потреби населення» [208].

На думку О. Кічук «мале підприємництво є особливим сектором економіки зі своїми кількісними та якісними особливостями, що сприяє встановленню ринкової економіки, впровадженню інновацій, підвищенню соціально-економічної ефективності економіки, створює конкурентне середовище, забезпечує товарами та послугами (розвиток соціальної

інфраструктури), активізує зайнятість населення, підвищує рівень доходу населення, формує середній клас, а також поповнює бюджет» [82, с. 10].

С. Азізов «визначає малий бізнес як сукупність малих і середніх підприємств, що прямо не входять ні в одне монопольне об'єднання і виконують підлеглу до монополій роль в економіці» [3, с. 96].

О. Майсюра стверджує, що «загальновизнаним є те, що мале підприємництво – це самостійна, систематична ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян-підприємців (фізичних осіб), що проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку, є обов'язковим елементом ринку, важливим фактором розвитку та ефективного функціонування економіки. В економічній науці давно вже стали аксіоматичними поняття що, по-перше, малий бізнес відіграє найважливішу роль при вирішенні задач економічного і соціального розвитку держави, а, по-друге, формування культури підприємництва життєво необхідне для економічного росту і конкурентоспроможності, і, по-третє, що активна державна підтримка розбудови малого бізнесу в майбутньому забезпечує створення більшої чисельності робочих місць, збільшує базу оподаткування і ріст національного доходу» [117].

Отже, МСБ є не лише цілеспрямованою підприємницькою діяльністю, яка передбачає високий рівень ризику, і в основі якої лежить використання сучасної ідеології, що розкривається у зростанні прибутковості шляхом виробництва та продажу продукції з неодмінним дотриманням нормативно-правових положень, а також у відповідності критеріям віднесення до МСБ.

Розкриваючи зміст поняття «розвиток підприємства», вкажемо на те, що термін «розвиток організації» почав активно використовуватись у наукових працях ще в 1950-х роках. Тоді його трактували як особливу стратегію системних перетворень, спрямовану на підвищення результативності діяльності організації шляхом удосконалення управління її процесами, структурами та організаційною культурою. Упродовж 1960–1970-х років увага дослідників була зосереджена на внутрішньому вдосконаленні організацій — зокрема, через поліпшення комунікацій, чітке визначення ролей та розвиток

командної роботи. Організацію почали розглядати як «відкриту систему, що функціонує у тісному зв'язку з зовнішнім середовищем, хоча основний акцент залишався на внутрішніх перетвореннях. У 1980-х роках, у зв'язку з посиленням конкуренції, розвитком ІТ, а також політичними й економічними зрушеннями, концепція організаційного розвитку значно розширилась. До її ключових елементів увійшли місія, стратегічне бачення, основоположні принципи та стратегія організації. Організаційний розвиток розглядається як набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації, із метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення» [228, с. 77].

С. Мочерний стверджує, що «розвиток – спрямовані та закономірні зміни матеріальних і нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених» [129]. Т. Ткаченко визначає розвиток як «шлях переведення організації із вихідного в бажаний, якісно кращий стан протягом певного проміжку часу, в рамках якого можливості підприємства реалізуються відповідно до умов зовнішнього середовища. Організація управління розвитком підприємств в умовах сталості передбачає на макрорівні – розробку глобальної стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися і адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління туристичною індустрією – регіоні, дестинації, підприємстві» [192].

На думку Л. Мельника, розвиток виступає «незворотною, спрямованою, закономірною зміною системи на основі реалізації притаманних їй внутрішніх механізмів самоорганізації». На думку науковця, «основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації» [125, с. 19-23]. О. Раєвська розуміє під розвитком підприємства «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з

альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування. Подібне трактування поняття розвиток дозволило зробити низку важливих теоретичних припущень» [164, с. 108].

Вважаємо за необхідне розглянути підходи до сутності поняття «розвиток підприємства», які виділяє Т. Ков'ях, а саме: «розвиток розглядається як сукупність змін, кількісних, і якісних, які мають на меті зростання, призводять до підвищення науково-технічного рівня, якості управління, економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства; розвиток – це виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком; базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства розглядається як життєвий цикл, який передбачає проходження ряду часових етапів і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення; розвиток розглядається у контексті гнучкості підприємства» [90].

Аналізуючи наведені вище підходи, бачимо, що розвиток підприємства є інтегрованою інноваційно-управлінською системою, яка співвідноситься з моделлю життєвого циклу організації, та є гнучкою, що передбачає здатність адаптуватися до зовнішніх змін і внутрішніх викликів шляхом активізації інноваційних процесів та модифікації управлінських підходів. Тобто, термін «розвиток підприємства» можна вважати комплексом процесів, пов'язаних із реалізацією як кількісних, так і якісних трансформацій.

Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» у авторських трактуваннях ілюструє табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Визначення
1	2
В.А. Власенко	«Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план» [23]
М.І. Головінов, О.І. Литвинов	«Довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо, вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності» [38]
Ю.В. Гончаров, Ю.Ю. Лапчик	«Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації» [39]
І. Денисюк	«Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку» [49]
Р.М. Захарчин	«Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі» [66]
А.В. Золотаревський	«Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу» [68]
Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький	«Скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а тільки при наявності певних факторів» [96]
С.В. Мочерний, О.А. Устенко, Я.С. Ларін, С.І. Юрій	«Довготермінова економічна політика підприємства, фірми, компанії, та комплекс заходів з її реалізації» [129]
С.М. Ступчук	«Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов» [188]
О.В. Тур	«Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитив- них перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства» [196]
М.В. Хацер	«Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» [202]

Примітка: систематизовано автором на основі [23; 38-39; 49; 66; 68; 129; 188; 196; 202]

Розробка стратегії розвитку відбувається в процесі командної роботи з одночасним врахуванням фактичних показників роботи підприємства та їх зіставленням з плановими. Крім цього, розробка стратегії включає в себе правила діяльності у відповідності із фактичною роботою та потужністю, а

також конкретне прогнозування результативності діяльності в перспективі. Отже, стратегія розвитку підприємства виступає своєрідним планом довгострокових дій із орієнтацією на інновації та відповідний рівень ризику, в основі якого лежить ґрунтовний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ринкового середовища підприємства. В той же час, на ефективність стратегії розвитку підприємства суттєво впливає людський фактор і, водночас, реалізація стратегії вимагає значних капіталовкладень з метою забезпечення високих результатів та конкурентних переваг.

Дослідження і аналізування понять «стратегія» та «розвиток підприємства» показує, що вони є взаємозалежними. З однієї сторони, розвиток є своєрідним наслідком виконання стратегії підприємства. З іншої сторони, стратегія є головним засобом, який дає змогу забезпечити ефективний розвиток підприємства. На підприємствах, які не мають розробленої стратегії або у ній присутні недоліки, розвиток є еволюційним. У протилежному ж випадку, розвиток набуває революційного характеру.

Ми поділяємо думку О. Гудзя, що «стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії» [46]. Так, активні стратегії пов'язані із:

- швидкою реакцією підприємства на ринкові трансформації та бажанням досягти успіхів у конкурентній боротьбі;
- гнучкістю будь-якого процесу на підприємстві;
- перспективою активного використання ресурсів;
- безперервним пошуком та введенням інновацій у всі види робіт підприємства.

«Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними» [46].

Отже, використання стратегічного управління в роботі підприємства дає йому можливість правильно спрямувати свій розвиток в майбутньому, проте може зумовити появу криз організаційного характеру. Так, Л. Грейнером було

виокремлено п'ять етапів організаційного розвитку, кожен з яких характеризується організаційними кризами. Для того, щоб перейти на наступний етап організаційного розвитку необхідно подолати наслідки попередньої кризи. Також науковцем наведено модель розвитку підприємства за допомогою систематичності кризових точок. Як стверджує Л. Грейнер «основними стадіями розвитку організації є: розвиток, що базується на творчості; розвиток, що базується на керівництві; розвиток, що базується на делегуванні; розвиток, що базується на координації, та розвиток, що базується на співпраці. У процесі переходу між зазначеними стадіями розвитку компанія повинна подолати кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу кордонів, кризу довіри» [220]. Подібні етапи розвитку підприємства складають в своїй сукупності своєрідний цикл його розвитку, який постійно повторюється.

«Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [41].

Необхідність управління розвитком малого та середнього бізнесу особливо актуалізується на регіональному рівні, де МСБ виступає основою економіки територіальних громад, забезпечуючи значну частину зайнятості населення та створення внутрішнього валового продукту. Цілеспрямоване управління розвитком підприємництва сприяє зростанню податкових надходжень до місцевих бюджетів, що, у свою чергу, підвищує фінансову спроможність регіону до самостійного вирішення соціально-економічних проблем. Умови децентралізації посилюють потребу в ефективній системі управління МСБ як інструменті активізації локального економічного потенціалу, зменшення залежності від центрального фінансування та забезпечення сталого розвитку територій.

Відтак, можна дійти висновку, що стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємства є динамічним процесом, в основі якого

лежить використання усієї сукупності ресурсів підприємства, а також направлений на досягнення значного рівня конкурентоспроможності протягом довгостроковому періоду, що вимагає своєчасну корекцію цілей діяльності у відповідності із зовнішніми змінами за рахунок інноваційного спрямування, збільшення масштабів виробництва та реструктуризації підприємства. Стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємства передбачає забезпечення належних передумов для здійснення кількісних та якісних змін, а також налагодження дій, мета яких полягає у попередженні формування і вирішення внутрішніх та зовнішніх суперечностей.

Ефективне стратегічне управління МСП створює передумови для інноваційного прориву, підвищення зайнятості населення, формування сприятливого підприємницького середовища та активізації інвестиційної діяльності. Реалізація заходів підтримки бізнесу, зокрема фінансової, освітньої, інфраструктурної та регуляторної, сприяє не лише стабільності й динамічному розвитку самих підприємств, а й забезпечує позитивний мультиплікативний ефект для економіки регіону загалом.

Пропонуємо наступне авторське трактування сутності поняття «стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємництва»: процес, який є цілеорієнтованим, динамічним і довгостроковим, має ресурсний супровід, і спрямований на досягнення конкурентоспроможності і стійкості підприємства, що вимагає своєчасної корекції цілей його діяльності у напрямі їх інноваційного спрямування, збільшення масштабів виробництва та реструктуризації підприємства у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі. Таке трактування цього поняття вказує на закладення у нього не тільки системного, процесного і ресурсного підходів, а й ситуаційного (аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, корегування пріоритетів розвитку підприємництва), інноваційного (інноваційність малого і середнього бізнесу є чинником його конкурентоспроможності) підходів, а також підходів на засадах сталого розвитку (забезпечується довгострокова стійкість підприємств, реалізується ними соціально й екологічно відповідальна

діяльність) та орієнтації на стейкхолдерів (враховується важливість задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін).

В свою чергу під стратегією управління розвитком МСБ розуміємо комплексну систему управлінських рішень, заходів і дій, спрямованих на досягнення сталого зростання підприємства з урахуванням його потенціалу, ринкових можливостей, зовнішнього середовища та довгострокових цілей, що охоплює визначення місії й бачення бізнесу, формування стратегічних цілей, вибір ефективних інструментів впливу на конкурентне середовище, а також організацію процесів моніторингу й адаптації до змін.

Оскільки стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу є складовою економічного зростання регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи, охарактеризуємо взаємозв'язок стратегії управління розвитком МСБ і економічного зростання регіону (рис. 1.1).

Як бачимо з рис. 1.1, існує тісний взаємозв'язок між стратегією управління розвитком МСБ (МСП) і економічним зростанням регіону.

Обґрунтовуючи взаємозв'язок між стратегією управління розвитком МСБ і економічним зростанням регіону, зазначимо, що він розкривається у тому, що стратегічне управління розвитком МСБ:

- дозволяє і вимагає розстановки акцентів на специфіці регіону (наприклад, у Карпатському регіоні економіка залежить від туризму, природних ресурсів і локальної самозайнятості);
- потребує погляду на таке управління з позиції мультиплікативного ефекту (воно стимулює не тільки безпосереднє економічне зростання, а й опосередковано впливає на покращення якості людського капіталу, розвиток інноваційної культури, зростання регіональної інвестиційної активності);
- є інструментом територіальної консолідації (може стати фактором згуртованості територіальних громад, розширення інформаційно-комунікативної взаємодії між органами публічної влади, підприємствами, громадянськістю);

- сприяє не лише економічному зростанню регіону, а й забезпеченню його сталості через збереження ресурсів, розвиток зеленого бізнесу та здійснення соціальної відповідальної діяльності.

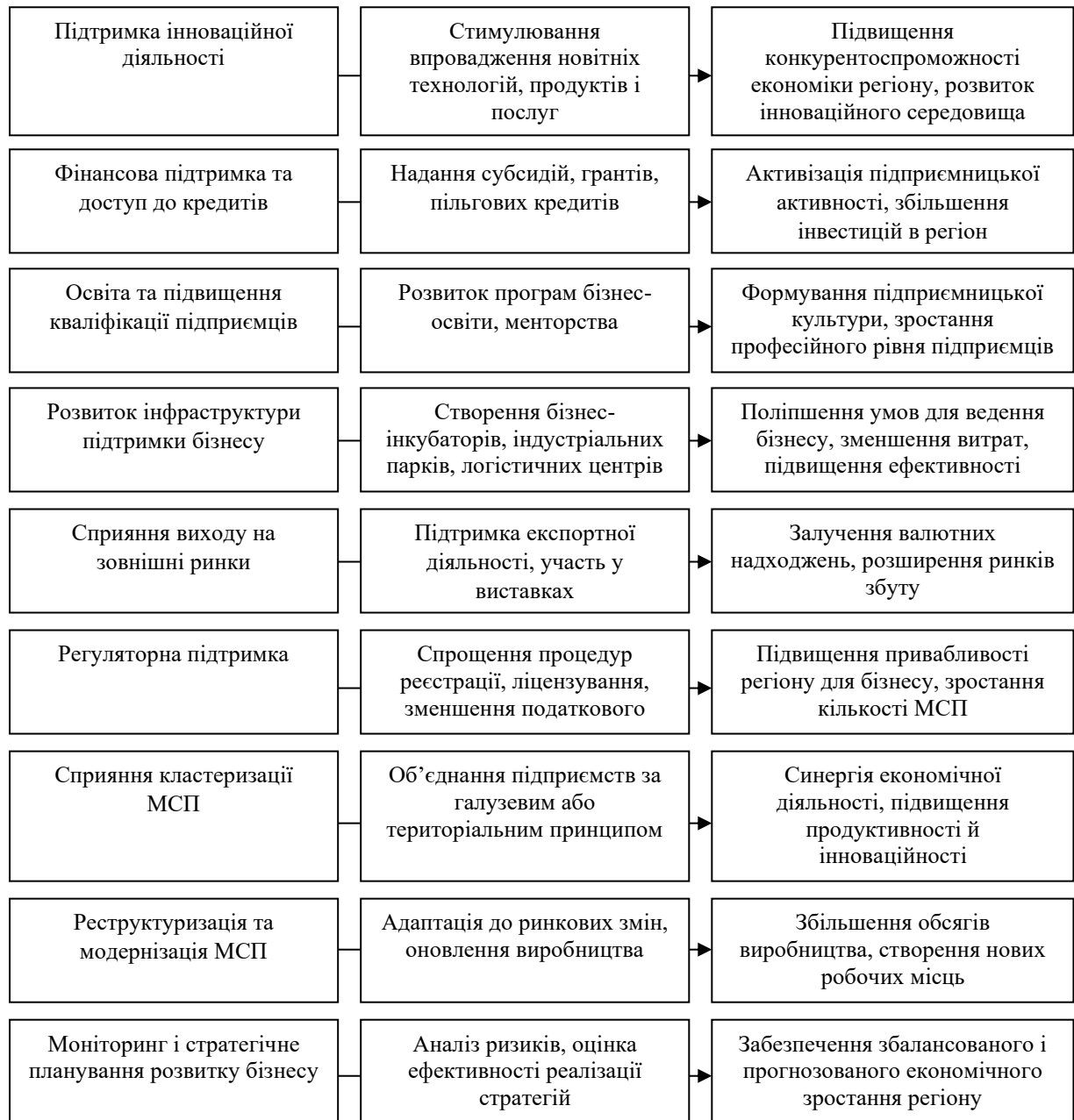


Рис. 1.1. Взаємозв'язок стратегії управління розвитком МСБ і економічного зростання регіону

Джерело: згруповано автором

У контексті реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні, яка передбачає децентралізацію влади та передачу значних повноважень на місця, управління розвитком МСБ (МСП) набуває особливої

актуальності. Взаємозв'язок між розвитком МСП і адміністративно-територіальною реформою полягає в тому, що саме МСП здатні швидко реагувати на нові економічні умови, створювати робочі місця, наповнювати місцеві бюджети та забезпечувати соціально-економічну стабільність громад. Необхідність управління розвитком МСП зумовлена тим, що новостворені територіальні громади отримали відповідальність за економічний розвиток своєї території, але при цьому мають різний стартовий потенціал. Тому саме ефективна стратегія підтримки підприємництва через створення сприятливого регуляторного середовища, розвиток інфраструктури, доступ до фінансування та консультаційної підтримки дає змогу громадам самостійно формувати джерела доходів та зменшувати залежність від державних трансфертів. Тобто, управління розвитком МСП у контексті реформи децентралізації є ключовим інструментом посилення економічної спроможності громад, підвищення рівня зайнятості, реалізації інвестиційного потенціалу та забезпечення збалансованого регіонального розвитку.

Отже, на нашу думку, реалізація реформ в сфері місцевого самоврядування є процесом, обумовленим суспільно-державними та бізнес-потребами. Вітчизняна економічна система вже протягом тривалого періоду вимагає здійснення радикальних трансформацій, які сформують можливості найменшому та наймобільнішому елементу бізнес сфери стати головним ринковим складником. Варто зауважити, що розвиток малих та середніх підприємств є досить тривалим та дороговартісним процесом. Водночас, даний процес є неминучим з метою досягнення високої результативності та активізації бізнес середовища в країні. Відтак, зважаючи на все вище наведене, можна стверджувати, що найважливіший напрям для забезпечення високої ефективності менеджменту підприємства та його розвитку, полягає у своєчасному та професійному використанні низки стратегій у відповідності із ринковим середовищем та внутрішньою ситуацією на підприємстві. Професійний відбір і розробка певного стратегічного набору дозволять вчасно

забезпечити достатні конкурентні переваги малим та середнім підприємствам на конкретному ринковому сегменті.

1.2. Організаційно-економічні особливості стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні

«Малий та середній бізнес у вітчизняних умовах відіграє важливу роль. Так, даний вид підприємництва покликаний задовольняти суспільні потреби, забезпечувати суспільство робочими місцями та зростання бюджетних надходжень на будь-якому рівні, а також появу середнього класу, який виступає головним елементом сучасної ринкової економіки. Завдяки ефективному та сталому розвитку МСП стає можливим забезпечення покращення ефективності державної економіки, зосередити фінансово-виробничі ресурси суспільства, реалізацію державного потенціалу, а також завершити трансформаційні процеси в економічній системі країни. Все це в сукупності дозволяє забезпечити сприятливі передумови для ефективного розвитку МСП за умови здійснення безпомилкового та безперервного стратегічного управління» [106].

Організаційно-економічні особливості управління розвитком підприємництва в регіоні полягають у специфічній взаємодії інституцій, механізмів та ресурсів, що спрямовані на забезпечення сталого підприємницького середовища. На відміну від загального розуміння управління підприємством як замкненої виробничо-економічної системи, в умовах регіонального розвитку підприємництва слід враховувати багаторівневу участь суб'єктів — державних органів, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, громадськості, наукових установ та фінансових організацій. Така взаємодія формує інституційне середовище, в якому відбувається процес управління розвитком МСБ. Зокрема:

- до організаційних особливостей належить передусім децентралізований характер управління, за якого провідну роль у підтримці підприємництва відіграють органи місцевого самоврядування, які отримали

розширені повноваження в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вони відповідають за створення умов для розвитку бізнесу на своїй території – через формування місцевої політики сприяння МСП, створення центрів підтримки підприємництва, бізнес-інкубаторів, хабів, програм навчання та консалтингу. Організаційна особливість також полягає у необхідності координації дій між різними суб'єктами управління: місцевими державними адміністраціями, громадами, освітніми закладами, громадськими об'єднаннями підприємців, а також самими підприємствами;

- економічні особливості управління розвитком підприємництва проявляються у потребі створення сприятливих умов для економічної активності суб'єктів господарювання, що включає: ефективне використання місцевих ресурсів, доступ до фінансових інструментів (грантів, пільгового кредитування, державно-приватного партнерства), податкові стимули для МСП, залучення інвестицій та розвиток кластерних об'єднань. Економічна специфіка також передбачає орієнтацію на підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу бізнесу в регіональному контексті.

Важливою особливістю організаційно-економічного управління розвитком підприємництва в регіоні є інформаційна відкритість і стратегічна аналітика, оскільки управління підприємництвом у регіоні неможливе без постійного моніторингу ділового клімату, ринкових умов, рівня зайнятості, потреб бізнесу та населення. Збір, аналіз і використання стратегічної інформації дає змогу адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища та знижувати ризики.

У процесі формування ефективної системи стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні ключовим є врахування багаторівневої (стратифікованої) структури управлінських впливів, що передбачає інтеграцію рішень та ініціатив на різних ієрархічних щаблях – від державного до локального рівня, включно з суб'єктами господарювання.

Умовно можна виокремити три взаємопов'язані рівні стратегічного управління розвитком підприємництва:

- макрорівень, який охоплює діяльність центральних органів державної влади щодо формування загальнонаціональної політики підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ), нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності, податкової та інвестиційної політики, а також механізмів фінансово-кредитної підтримки;

- мезорівень, представлений регіональними органами влади, органами місцевого самоврядування та інституціями регіонального розвитку, які розробляють і реалізують програми стимулювання підприємницької активності з урахуванням специфіки соціально-економічного середовища конкретного регіону. Особливої ваги набуває розробка регіональних стратегій розвитку МСБ, що відповідають пріоритетам територіального розвитку;

- мікрорівень, який охоплює безпосередньо підприємства малого та середнього бізнесу як суб'єктів реалізації стратегічних управлінських рішень. На цьому рівні формуються бізнес-стратегії, здійснюється управління ресурсами, ризиками та інноваційною активністю.

Вказана стратифікація дозволяє розглядати розвиток підприємництва як системну взаємодію багатьох суб'єктів, що функціонують в межах загального стратегічного простору. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, сприяє формуванню інституційних і організаційно-економічних механізмів підтримки МСБ, які є адаптивними до регіональних потреб. Стратифікований підхід до управління підприємництвом дозволяє не лише відобразити складність і багатовекторність процесів регіонального розвитку, але й створити передумови для послідовної реалізації стратегічних цілей у рамках єдиного управлінського контуру.

Організаційно-економічні особливості управління розвитком підприємництва в регіоні визначаються організаційно-економічним механізмом стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні (рис. 1.2).

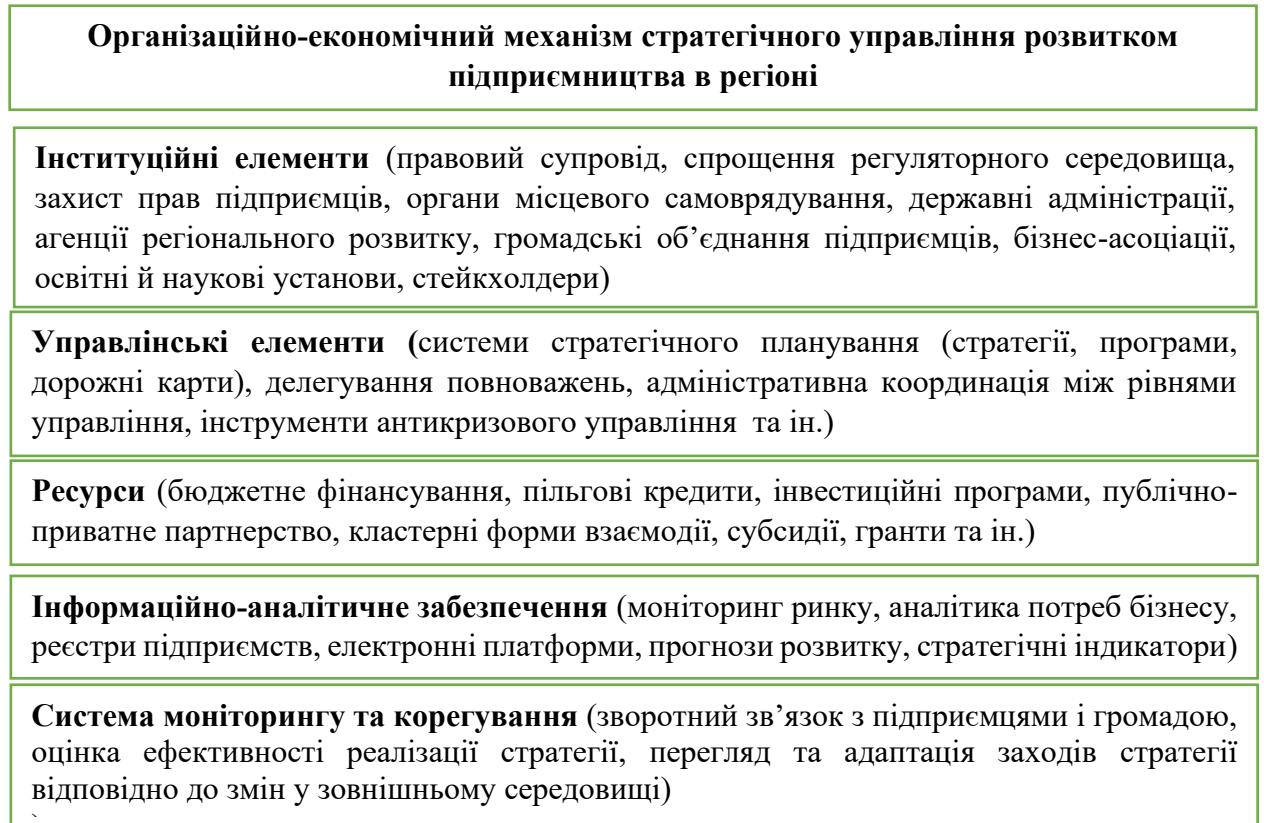


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні

Джерело: сформовано автором

Під організаційно-економічним механізмом стратегічного управління розвитком підприємництва в регіоні розуміємо цілісну систему взаємопов'язаних інституційних, управлінських, інформаційних, фінансових, правових та ресурсних елементів, яка забезпечує формування, реалізацію, моніторинг і корекцію стратегічних рішень щодо стимулювання підприємницької активності в межах конкретної території. Цей механізм функціонує в умовах децентралізації та ґрунтується на принципах цільової орієнтації, ефективного використання потенціалу територіальних громад, залучення інвестицій, розвитку кластерних і партнерських форм взаємодії, а також адаптації до зовнішнього середовища

Організаційно-економічні особливості управління розвитком малого та середнього бізнесу в регіоні розкриваються у поетапному стратегічному

підході до управління підприємством, який є критично важливим для МСБ у контексті регіонального розвитку.

Г. Дорошук у роботі «Вибір стратегії підприємства в умовах економічної кризи» відзначає, що «найбільш важливою з чотирьох базових стратегій (стратегії виживання, стратегії розвитку, стратегії перепрофілювання, стратегії ліквідації) є стратегія розвитку, особливо для тих фірм, які не можуть без великих втрат змінити власний асортимент продукції і повинні відкривати для себе нові ринки збуту» [53].

М. Хацер навпаки вважає, що «стратегія розвитку підприємства може стосуватися будь-яких дій суб'єкта господарювання, а не тільки виходу на нові ринки» [202]. Науковець досліджує «стратегію розвитку підприємства як комплексну програму дій, що дає уявлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення» [202, с. 110].

Р. Захарчина зазначає, що «головними характеристиками стратегії розвитку підприємницької діяльності є її ефективність, раціональність, адекватність, можливість створювати нові і покращувати наявні конкурентні переваги підприємства на ринку» [66, с. 247].

Існує значна кількість напрацювань науковців стосовно етапів розробки стратегії розвитку підприємства. Так, А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд розглядають «п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу формування і реалізації стратегії підприємства:

- 1) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- 3) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;
- 4) реалізація стратегічного плану;
- 5) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації» [232].

В свою чергу, І. Падеріна, Ю. Горященко та Є. Новак до основних етапів стратегічного управління малими та середніми підприємствами відносять:

1. «Вивчення ринку (дослідження можливостей зростання ринку та змін у складі основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства).

2. Збір інформації (організація необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньоорганізаційних процесів та їх динаміки).

3. Проведення емпіричних досліджень (підтвердження досвідченими даними розроблених унікальних моделей, локальних моделей, локальних процесів управління організацією, а також моделей розробки *глобальних* стратегій).

4. Транснаціональний бізнес (орієнтування стратегічного управління на процеси глобалізації бізнесу).

5. Прийняття рішень (послідовність перманентного прийняття рішень, їх здійснення, контроль, корекція в процесі стратегічного управління; цей процес носить циклічний характер, причому, чим більш мінливе і невизначене середовище, тим коротша довжина циклу прийняття рішень).

6. Дух підприємництва (успіх стратегії визначається в якійсь мірі передбаченням, інтуїцією, почуттям надходити *правильно*, тобто всім тим, що визначається як підприємницька ініціатива).

7. Формування бачення довгострокових перспектив (орієнтування на довгострокові перспективи, при цьому перспективи наступного року діяльності підприємства розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін).

8. Визначення стратегічних альтернатив (розробка та оцінка стратегічних варіантів перспективного розвитку та при необхідності коригування або заміна обраної альтернативи іншою, більш відповідної зміненим умовам).

9. Міждисциплінарний підхід (базування теорії стратегічного управління на комплексі поведінкових наук, а саме соціології, психології, політології, економіці, праві та ін. У ній широко застосовуються математичні, статистичні, системні, ймовірнісні методи дослідження).

10. Оптимізація використання ресурсів (дослідження можливостей підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі).

11. Здійснення стратегії та контроль. Механізм стратегічного управління ефективністю включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів бізнесу, вибір основних факторів, розробку та реалізацію заходів щодо виконання цілей підприємства» [145].

М. Мескон, М. Алберт та Ф. Хедоурі вважають, що «процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контроль; реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії» [225].

З. Шершньова наводить такі етапи розробки стратегії підприємства: «концепція управління організацією; аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності; діагноз сильних та слабких сторін підприємства; прогноз тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища; цілі діяльності організацій; стратегія розвитку підприємства; система планів та програм розвитку організації; підсистеми забезпечення виконання планів, формування управління; стратегічний контроль діяльності системи стратегічного управління» [210].

Оскільки структурований підхід до етапів управлінської діяльності, які визначають зміст і логіку стратегічного розвитку підприємництва в регіоні безпосередньо стосується організаційно-економічних особливостей управління розвитком малого та середнього бізнесу в регіоні, – виокремимо три основні етапи управління підприємництвом (табл. 1.4). Така етапність в

управлінні підприємництвом тісно пов'язана з організаційно-економічними особливостями розвитку МСБ у регіоні, оскільки: визначає логіку побудови управлінської діяльності в межах регіонального простору, поєднує стратегічне бачення з інструментами практичного впливу, забезпечує структурну та функціональну основу для сталого розвитку малого бізнесу в контексті регіональної економіки.

Таблиця 1.4

Основні етапи управління підприємництвом

Етап	Характеристика
1	2
Попередній	Проведення стратегічного дослідження та прогнозування зовнішньої та внутрішньої ситуації у бізнесі
Основний	Здійснення стратегічного планування розвитку підприємництва в регіоні
Завершальний	Організація управління, стимулювання, реалізація контролю й здійснення регулювання

Примітка: систематизовано автором

Так, організаційна складова визначає логіку управлінського циклу, зокрема:

- попередній етап включає стратегічне дослідження та прогнозування, відповідає за аналітичне забезпечення управлінських рішень, зокрема у сфері аналізу регіонального ринку, конкурентного середовища, стану ресурсного забезпечення, правового поля тощо. Це є основою організаційної діагностики, без якої неможливе ефективне планування розвитку МСБ;

- основний етап (планування) формує стратегічну рамку розвитку підприємництва, визначає цілі, пріоритети та механізми реалізації, що є ключовим елементом економічного управління підприємницькою діяльністю в межах регіону;

- завершальний етап передбачає побудову внутрішньої системи управління, включаючи організаційне стимулювання, контроль і корегування стратегії. Це забезпечує зворотній зв'язок та адаптацію до змін, що є важливою

особливістю організаційної гнучкості МСБ в умовах динамічного середовища регіонального розвитку.

Економічна складова спрямована на ефективне використання ресурсів. Кожен з етапів управління підприємництвом передбачає раціональне планування, організацію та контроль ресурсів, що дозволяє малим і середнім підприємствам: мінімізувати втрати, підвищити продуктивність, забезпечити ефективність витрат на етапі зростання. В умовах обмежених фінансових, матеріальних і людських ресурсів, притаманних МСБ у регіонах, саме етапне стратегічне управління сприяє досягненню максимального ефекту за мінімальних витрат.

Розподіл управлінського процесу на три етапи враховує регіональний контекст щодо адаптації до середовища та забезпечення стратегічної спроможності і відповідає життєвому циклу розвитку підприємства в регіоні, дозволяє враховувати специфіку регіонального ринку, доступність інфраструктури, державну підтримку тощо, створює умови для системної взаємодії підприємств з органами місцевого самоврядування щодо реалізації програм підтримки МСБ.

Попередній етап управління підприємництвом передбачає проведення моніторингу внутрішнього становища бізнесу, метою якого є розкриття сильних та слабких сторін підприємства і співвіднесення їх з аналогічними показниками конкурентів. Після цього необхідно здійснити аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства, мета якого полягає у:

- визначенні сприятливих перспектив або чинників, від впливу яких залежить можливість досягнення головної мети роботи підприємства;
- з'ясуванні небезпек для підприємства, які перешкоджають досягненню головної мети його роботи.

Аналіз конкурентної боротьби на ринку дає можливість визначити головних конкурентів, галузеву структуру, головні перспективи та загрози на ринку, а також розкрити місце певного підприємства на ньому. Подібний аналіз слід проводити із використанням «моделі 5 сил конкуренції М.

Портера» [190]. Це пов'язано із тим, що дана модель передбачає використання комплексу певних інструментів, що сприяє правильній оцінці становища галузі, в якій здійснює свою діяльність підприємство, а також розкрити характер конкуренції на ринку.

В свою чергу, основний етап управління підприємництвом передбачає визначення керівником підприємства основних напрямів його розвитку в майбутньому, а також мету та завдання, які необхідно виконати задля її досягнення. Даний етап передбачає використання «методу постановки цілей SMART», який розробив П. Друкер. Як зазначають І. Тесленок та Л. Кримська, «аббревіатуру SMART утворено із англійських слів *specific, measurable, attainable, relevant, time-bound* – конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Відповідність поставлених цілей та завдань наведеним критеріям суттєво збільшує ймовірність їх реалізації. Оскільки, чим краще їх уявляє керівник, тим більше у нього шансів досягти успіху» [190].

Крім цього, основний етап передбачає розробку стратегічних альтернативних напрямів розвитку підприємства шляхом побудови матриці SWOT- і SPACE-аналізу з метою здійснення аргументованого вибору ефективної стратегії розвитку підприємства. Водночас, це вимагає від керівника досконалих знань щодо всіх сфер роботи підприємства і його галузевої структури або ж долучення до даного процесу відповідних експертів.

При виборі стратегії розвитку слід орієнтуватися на основні підходи, сформульовані відповідно до стадій життєвого циклу підприємства: стратегію зростання чи розвитку, стратегію стабілізації та стратегію скорочення. Для нових малих та середніх підприємств найкраще підходить стратегія зростання. Після цього залежно від проведеного SWOT і SPACE видів аналізу необхідно обрати певну стратегію. Зокрема, «стратегію концентрованого розвитку» слід обирати при умові, коли розвиток підприємства в майбутньому забезпечується шляхом покращання діяльності у відповідності із ринком, на якому воно здійснює свою діяльність. Реалізація «стратегії диверсифікованого розвитку»

пов'язана із формуванням нових структурних підрозділів, появою нових видів роботи, використанням різних форм зближення із своїми контрагентами.

Завершальний етап управління підприємництвом передбачає здійснення моніторингу виконання стратегії розвитку, досягнення перехідної мети і оцінювання загальної результативності у рамках визначеного визначеного періоду.

Необхідно зазначити, що розробка та реалізація стратегії підприємництва має безперервний характер, що зумовлено безперервними трансформаціями як у зовнішньому середовищі, так і у підприємницькій діяльності. Відтак, даний процес вимагає систематичності та повинен здійснюватися на циклічних засадах. При цьому встановлення цілей та операційних завдань стратегії розвитку підприємництва повинно базуватися на дослідженні його середовища функціонування та прогнозуванні перспективного розвитку.

«Головною метою управління розвитком підприємництва є створення динамічної системи, яка сприяла б забезпеченню своєчасного визначення мети та стратегій, розроблення та реалізації системи планування, а також зростання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку» [106].

На нашу думку, найбільш вдало виокремили завдання процесу розробки та реалізації стратегії підприємництва науковці І. Падерін, Ю. Горященко та Є. Новак» [145]. Ці «завдання полягають у:

1. Розробці сприйняття стратегії, тобто сприйняття управлінського персоналу розвитку підприємства протягом довгострокового періоду, вибраних технологій, продукції, клієнтської бази та подальших напрямів розвитку підприємництва в цілому. Стратегічне сприйняття виступає в ролі своєрідного напрямку руху підприємства в перспективі, що розкриває технології, цільові аудиторії, товарно-географічний ринок, перспективи та імідж підприємства. Водночас місія розкриває роботу підприємства в певний період часу, тобто які види продукції воно виготовляє, клієнтську базу, а також його технологічно-ділові резерви.

2. Визначенні цілей підприємства, тобто очікуваних результатів, а також еталонів оцінювання його діяльності та розвитку. Даний етап передбачає зміну місії підприємництва у чітко виражені результати та наслідки, які бажає досягти підприємство. Визначення цілей та контроль за їх досягненням дає можливість підприємству проводити моніторинг прогресивного розвитку своєї діяльності.

3. Розробці самої стратегії розвитку підприємництва, тобто визначення методів конкурентної боротьби та здійснення діяльності, обраних менеджментом підприємства з метою задоволення клієнтських потреб, успішної конкурентної боротьби, а також досягнення глобальної мети роботи підприємства» [106].

Організаційно-економічні особливості управління розвитком малого та середнього бізнесу в регіоні розкриваються через функції і принципи такого управління.

Основними функціями управління розвитком підприємства є:

- прогнозування (планування) — визначення стратегічних цілей, постановка завдань для поточної роботи (тактичний рівень) та перспективного розвитку (стратегічний рівень), а також розроблення способів і засобів реалізації поставлених планів;
- організація та координація — створення необхідних умов і узгодження всіх факторів і процесів для ефективного виконання планів;
- стимулювання й активізація — формування системи мотивації та стимулів для персоналу, спрямованих на забезпечення узгодженої та результативної роботи;
- моніторинг — постійне відстеження результатів діяльності, їх аналіз і внесення необхідних коригувань у плани, засоби та методи їх реалізації. Циклічність цього процесу повинна сприяти безперервним змінам, необхідним для підтримки стійких конкурентних переваг підприємства та досягнення довгострокового прибутку, що є ключовими показниками успіху його розвитку в просторі та часі.

Т. Муляр виділяє наступні принципи управління розвитком підприємства: «орієнтація на довгострокові цілі фірми як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси її власників; створення альтернативних варіантів можливих напрямків розвитку, враховуючи динамічність змін зовнішнього оточення; безперервність і комплексність розробки, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо» [131, с. 290].

Ю. Горященко, Є. Новак та І. Падерін вказують на те, що «невід'ємними характеристиками стратегічного управління є лідерство, організаційна культура, мотивація і компетенція» [145].

Також на їх думку «стратегія являє собою в концентрованому вигляді відповідь менеджерів на ряд ключових питань бізнесу: Чи потрібна диверсифікація? обслуговувати максимальне число споживачів або яку вибрати нішу ринку? Розширювати або скорочувати асортимент товарів? За рахунок чого досягати конкурентної переваги: зниження витрат, підвищення якості товару або використання організаційних можливостей? Як реагувати на мінливі переваги покупців? Які географічні ринки освоювати? Як реагувати на появу нових ринків і нові умови конкуренції? Який напрям розвитку обрати?» [145].

Таким чином, стратегія розвитку підприємництва вказує на види продукції, ринки збуту, методи конкурентної боротьби та менеджменту, які обирає бізнес. Варто не забувати, що стратегія має змінюватися в результаті появи/відмови додаткових показників, що обумовлено ринковими трансформаціями, змінами у потребах споживачів, стратегічних дій з боку конкурентів, набутої практики, нових перспектив та загроз, форс-мажорних обставин тощо.

4. Впровадження стратегії розвитку підприємництва є одним із найскладніших та найбільш тривалих етапів у процесі стратегічного управління, який істотно впливає на всі сфери менеджменту та залучає до його реалізації всі структурні підрозділи підприємства. Цей етап полягає в трансформації теоретичних положень стратегічного планування у систему

чітко сформульованих і скоординованих заходів. Під реалізацією стратегії слід розуміти комплекс конкретних дій, спрямованих на її впровадження, що включає розширення можливостей підприємства, пошук фінансових ресурсів, формування підтримуючої політики, мотивацію персоналу, розвиток корпоративної культури та організацію ефективного управління. Таким чином, успішне виконання цього етапу потребує вибору та здійснення цілеспрямованих дій, що сприяють досягненню очікуваних результатів.

Необхідно акцентувати на тому, що реалізація стратегії розвитку підприємництва орієнтована на вирішення конкретних завдань, «пов'язаних із:

- забезпеченням можливості підприємства дієво втілювати вибрану ним стратегію;
- розподілом ресурсного забезпечення підприємства відповідно до стратегічно важливих цінностей так, щоб ті підрозділи підприємства, які несуть відповідальність за реалізацію стратегічно значущих заходів, одержали достатню кількість людей та фінансування задля виконання визначених завдань;
- розробленням політики сприяння стратегії;
- наданням інформації працівникам підприємства стосовно внесення будь-яких змін до обраної стратегії;
- забезпечення працівників підприємства сприятливими умовами для ефективної реалізації стратегічних завдань шляхом введення інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем;
- мотивацією працівників стосовно ефективного втілення стратегії та своєчасної зміни у посадових інструкціях;
- відповідністю мотиваційного забезпечення до досягнутої мети та ефективності виконання стратегії;
- формуванням корпоративної культури, яка зможе покращити процес виконання стратегії;
- введенням інноваційних технологій до процесу виконання стратегії;

– формуванням системи лідерства на підприємстві з метою покращення виконання стратегії» [106].

5. Оцінюванні діяльності, моніторинг середовища та внесення необхідних змін є ключовими обов'язками керівника. Менеджери підприємства повинні постійно здійснювати аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. При виявленні низької ефективності, уповільнення темпів розвитку або появи нових обставин слід оперативно корегувати довгострокову стратегію підприємства, його цілі, моделі та напрями розвитку.

За умови, коли реалізація стратегії проходить не за планом, – управлінці повинні застосовувати відповідні стандартні методи, наприклад, переглянути бюджет та систему оплати праці, реорганізувати певні види діяльності підприємства, внести зміни до розстановки кадрів та корпоративної культури, розвивати нові перспективи тощо. Все це обумовлює потребу у безперервному моніторингу прогресивного розвитку підприємства, пошуку нових перспектив та корекції дій.

Багатовимірність підприємницької динаміки, зміст управлінських рішень, механізми впливу та специфіку функціонування МСБ у конкретному територіальному середовищі відображають класи, типи, форми та види розвитку малого та середнього підприємства.

Основними класами розвитку малого та середнього підприємства О. Раєвська вважає:

- «- прогресивний, який передбачає перехідні зміни розвитку малого та середнього підприємства від нижчого до вищого рівнів;
- регресивний, який передбачає погіршення як якісних, так і кількісних показників розвитку малого та середнього підприємства;
- стагнаційний, який передбачає недостатню реакцію підприємства до впливу різного роду чинників, в результаті якого відбувається ліквідація самого підприємства» [164].

Також на її думку існують такі типи розвитку малого та середнього підприємства: «еволюційний розвиток, що характеризується поступовими

кількісними та якісними змінами, та революційний розвиток – нестабільний, стрибкоподібний перехід від одного стану підприємства до іншого» [164].

Основними формами розвитку малого та середнього підприємства є:

- екстенсивний розвиток підприємства, що передбачає зростання обсягів виробництва шляхом кількісного збільшення його чинників, тобто зростання кількості працівників без підвищення кваліфікаційного рівня, використання матеріального забезпечення без покращення рівня його ефективності, шляхом збільшення інвестицій без модернізації технологічної бази;

- інтенсивний шлях розвитку, що передбачає нарощення виробничих можливостей шляхом кращого використання його чинників, тобто введення сучасних технологій, покращення його організації, покращення використання основних, оборотних засобів, збільшення рівня їх оборотності та зносу, підвищення кваліфікаційного рівня працівників тощо.

Л. Забродська вказує на існування наступних форм розвитку: «ринковий розвиток, що відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу» [62]. Також у науковій літературі виокремлюють такі форми розвитку підприємств:

- конвергенційний (адаптивний) розвиток, який передбачає як внутрішню, так і зовнішню адаптацію підприємства до змін умов його функціонування;

- дивергенційний (слабко адаптивний) розвиток, що належить до еволюційного типу, проте має регресивні ознаки. Цей варіант розвитку визначається неможливістю керівництва здійснювати адаптивні заходи через нестачу або відсутність необхідних ресурсів і потенціалу.

- синхронізований розвиток, що визначається єдиним динамічним циклом розвитку підприємства;

– «десинхронізований розвиток, який є протилежним до синхронізованого і характеризується невідповідністю ритму життєдіяльності підприємства і його зовнішнього середовища чи основних сфер діяльності» [62].

Усі вищезгадані аспекти розвитку малого і середнього бізнесу мають інноваційний характер, адже саме інновації є ключовим чинником їхнього зростання. Зокрема, технічний розвиток МСП базується на впровадженні техніко-технологічних інновацій, тоді як інші форми розвитку ґрунтуються на організаційно-управлінських новаціях.

Таким чином, класи, типи, форми та види розвитку малого та середнього бізнесу: визначають управлінські потреби підприємств на різних стадіях їхньої життєдіяльності; формують структуру і механізми регіональної політики підтримки МСБ; відображають організаційно-економічну складність управління розвитком МСБ у регіоні як системного процесу, що потребує диференційованого підходу, інституційної підтримки й адаптації до умов конкретної території.

У загальному контексті, на нашу думку, поняття «управління розвитком підприємництва» варто трактувати як процес, що спрямований на забезпечення сталого динамічного зростання підприємства або на коригування його етапів розвитку з метою досягнення стратегічної мети — формування стійких конкурентних переваг відповідно до змін ринкової кон'юнктури та утримання стабільних позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Цей процес включає вирішення завдань, пов'язаних як з усуненням відхилень від запланованого розвитку, так і з цілеспрямованим створенням суперечностей, які можуть стати імпульсом для подальшого прогресу підприємства.

О. Раєвська, обумовлює:

– «радикальною зміною обраного напрямку розвитку бізнесу разом із непередбачуваним переходом в більш стабільний напрям розвитку. З цією метою потрібно переглянути усі існуючі напрями розвитку підприємства, здійснити комплексну діагностику підприємства задля розкриття можливих та

фактичних ресурсів для переходу підприємства на новий ринок та пристосування до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

- порушенням напрямів розвитку бізнесу (сукупності показників) в межах наявного стабільного розвитку. З цією метою потрібно переглянути цілі, завдання діяльності підприємства шляхом здійснення діагностичного аналізу та корекції ресурсного забезпечення підприємства;

- радикальною зміною обраного напрямку регресивного розвитку бізнесу, що зумовлено появою штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку)» [164]. З цією метою потрібно провести «всебічну оцінку потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробку механізму управління кризами» [164].

«Варто зазначити, що малим підприємствам значно легше відмовитися від обраної ним стратегії розвитку порівняно з великим підприємством. Це зумовлено тим, що малим підприємствам легше адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища і здійснити перехід до нової стратегії із низьким рівнем витрат. Іншими словами, найважливішою перевагою малих підприємств є його розмір, що дає йому можливість вижити, проте з іншої сторони виступає перепорою для його розширення. В цілому розробка стратегії розвитку передбачає планування роботи підприємства протягом кількох років наперед, конкретизацію та корекцію в процесі реалізації певних планів. При цьому доволі важливу роль відіграє прямий та непрямий вплив факторів зовнішнього середовища, що дає можливість розкрити нові більш підходящі перспективи для ефективного розвитку підприємства, або примушує відійти від наявної стратегії до більш стримуючої» [106].

Отже, організаційно-економічні особливості управління розвитком підприємництва в регіоні визначаються взаємодією інституційних суб'єктів, гнучкістю організаційних форм, децентралізацією повноважень, спрямованістю на мобілізацію ресурсного потенціалу територій та створення сприятливого бізнес-середовища. Саме поєднання організаційної координації

та економічної мотивації забезпечує ефективну реалізацію стратегій розвитку малого і середнього бізнесу, як ключового чинника регіонального зростання.

Стосовно цілеорієнтації процесу організаційно-економічного управління розвитком підприємництва в регіоні слід вказати на те, що, існуючі особливості процесу такого управління характеризують: стимулювання економічного зростання території через активізацію МСБ, забезпечення зайнятості населення, підвищення інвестиційної привабливості регіону.

Поряд із цим, необхідними акцентними характеристиками цього процесу повинні бути:

- системне об'єднання інституційного, організаційного та економічного вимірів (береться до уваги вплив законодавчої і нормативно-правової бази, місцевих стратегій розвитку, механізмів державної підтримки підприємництва);
- врахування специфіки різних територіальних громад;
- застосування поряд з існуючими механізмами адаптивних механізмів управління з урахуванням сучасних викликів (цифровізації, релокації бізнесу тощо);
- взаємодія публічного і приватного секторів економіки у формуванні підприємницького середовища на регіональному рівні (кластери, бізнес-інкубатори, публічно-приватне партнерство);

Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що управління розвитком підприємництва слід розглядати як концептуальний підхід до забезпечення його ефективного функціонування та зростання, що ґрунтується на раціональному використанні конкурентних переваг. Жодне підприємство не здатне досягти стабільних і позитивних результатів без наявності чітко сформованої стратегії розвитку. Інакше кажучи, стратегічне планування є ключовим елементом, що визначає успішність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Для МСБ розробка та вибір відповідної стратегії набуває особливої важливості, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє не лише ефективно діяти в межах обраного ринкового сегмента, а й на рівних змагатися з великими компаніями.

1.3. Зарубіжна практика розробки стратегій управління розвитком малого та середнього бізнесу

Беручи до уваги практику зарубіжних країн можна стверджувати, що у умовах ринкової економіки досить важливу роль відіграють великі, середні та малі підприємства з їх оптимальним співвідношенням. Найбільш динамічною частиною національної економіки, яка допомагає розвивати економічне становище регіонів країн, є саме мале підприємництво.

Т. Желюк зазначає, що «міжнародні порівняння національних економік дозволяють встановити досить цікаву тенденцію: країни, маючи незначний ресурсний потенціал, набирають активні лідируючі позиції. Секретом їх успіху є визначені стратегічні вектори та моделі державного управління, які підтримують ті форми розвитку, котрі можуть нівелювати деструктивні чинники та сприяти зростанню конкурентного статусу за рахунок розширення можливостей використання власного кадрового, наукового, технічного потенціалів. Слід відмітити, що готових моделей для конкретної країни не існує взагалі. І кожна економічна система повинна сама створювати й формувати ту модель, яку вона зможе реалізувати. Невідповідність обраної моделі розвитку реальним процесам порушує закони збалансованого розвитку економічної системи. В даній моделі особливу роль необхідно відвести державі, вплив якої повинен розглядатися з позицій пошуку нових перспектив розвитку, забезпечення консолідації суспільства, створення передумов для загального процвітання нації» [57].

Практика розвитку МСБ у зарубіжних країнах свідчить, що саме даний вид підприємництва виступає головним інструментом, який дозволяє зменшити дисбаланс на товарному ринку та рівень безробіття в країні, збільшити кількість робочих місць, активізувати інноваційні процеси та конкурентну боротьбу, а також швидко наситити ринок необхідними товарами і послугами. Це пов'язано переважно з тим, що малий бізнес при сприятливих умовах та державному сприянні може бути інноваційним, гнучким та ефективним.

Дослідження процесу розвитку МСБ в країнах Європи дає можливість виділити підходи до управління таким розвитком на рівні держави. Так, найбільш розвинуті зарубіжні країни в своїй практиці з метою забезпечення ефективного розвитку малого підприємництва застосовують поглиблені інтеграційні процеси між малим і великим бізнесом. Як стверджує В. Капітан, «це досягається шляхом впровадження субконтрактних угод, лізингових схем, франчайзингу, спільного виконання науково-технічних програм та розробок тощо» [72].

Такі країни як Бельгія, Швеція, Нідерланди, Норвегія, Фінляндія, Тайвань, Ірландія, Сінгапур, Південна Корея, Малайзія використовують стратегії, які якомога ефективніше використовують переваги МСБ і підтримують нормативні індикатори їх розвитку у економічній структурі держави. Натомість, як зазначено у джерелі [72] «згідно з третім підходом, країни, що обрали стратегію наздоганяючого економічного розвитку, впроваджують стратегії форсованого розвитку підприємств малої економіки» [72]. Однак, значне відхилення індикаторів економічного розвитку у вище наведених країнах призводить до збільшення переваг невиробничої сфери, яка виступає сферою первинного етапу у процесі розвитку МСБ.

В цілому, серед головних чинників, які впливають на стан розвитку МСП, слід виокремити такі, як:

- допомога держави в фінансово-кредитній, інвестиційній, податковій та кадровій сферах;
- забезпечення участі МСП у реалізації державних замовлень;
- допомога держави в експорті товарів та послуг малих та середніх підприємств;
- допомога держави в реалізації наукових досліджень та розробок малих та середніх підприємств;
- розвиток МСП на регіональному рівні.

На думку А. Вороніної та С. Нестеренка, «світовий досвід стратегічного розвитку дозволяє виділити дві стратегії: стратегія американських фірм,

заснована на диференційованому підході до оцінки характеристик продукції, що випускається, задоволенні конкретних споживачів та забезпеченні низької собівартості продукції; стратегія японських фірм, заснована на отриманні прибутку від вкладеного капіталу та створенні спілки співробітників фірми» [28]. Так, відповідно до практики зарубіжних країн, мале та середнє підприємництво у цих державах може досить ефективно розвиватися при умові, що воно знаходиться під державним патронатом, тобто в ході своєї діяльності користується бюджетним фінансуванням, політичними інструментами, а також залучає грошові ресурси інших суб'єктів господарювання у мале підприємництво.

Політика сприяння розвитку МСП в європейських країнах здійснюється через особливі програми, реалізація яких здійснюється під захистом Європейського Союзу. Як зазначає В. Рибчак, «фінансування заходів із підтримки малого бізнесу здійснюється зі Структурних фондів Євросоюзу, зокрема з Фонду регіонального розвитку, Соціального фонду» [170]. Державне фінансове сприяння розвитку МСП забезпечується суттєвими податковими преференціями протягом перших років діяльності, пільговими позиками суб'єктам, робота яких спрямована на здійснення інноваційної діяльності, охорону навколишнього середовища, функціонуючим підприємствам з високим рівнем соціальної відповідальності у малорозвинених регіонах. Необхідно зауважити вагомий внесок уряду держав у фінансування установ та фондів («товариства спільного інвестування й товариства спільного гарантування»), які сприяють розвитку МСБ. При цьому, досить важливого значення набувають «національні Торгівельно-промислові палати та Асоціації малого бізнесу» [170, с. 237].

Скандинавські країни характеризуються тим, що держава є головним джерелом фінансування розвитку МСБ. Так, урядові установи цих країн надають різного роду субсидії і кредити на відкриття бізнесу. Як зазначає Ф. Бутинець, «перспективні та важливі проекти на 50-75% можуть фінансуватися за рахунок державних коштів. Ірландія деяким категоріям підприємців-

початківців протягом року виплачує щомісячну допомогу в 50 фунтів-стерлінгів» [17, с. 281].

Дослідимо процес розробки стратегій управління розвитком МСБ у таких країнах як Великобританія, Німеччина, Італія, Іспанія, Польща, США, Японія та Фінляндія. У Великобританії, до прикладу, найбільш важливим напрямом управління розвитком МСП є розроблення стратегії його підтримки і розвитку. Практика Великобританії в сфері розроблення та реалізації цієї стратегії спрямована на покращення якості життєдіяльності суспільства шляхом збільшення економічних перспектив. З числа пріоритетних напрямів стратегічного управління розвитком МСП виокремимо допомогу бізнес-середовищу загалом. На це вказує наступна теза: «підтримка підприємництва в рамках стратегій Великобританії передбачає довготерміновий сталий економічний розвиток з огляду фінансової підтримки і нефінансової допомоги як нових, так і вже існуючих підприємств» [26, с. 31].

На Міністерство торгівлі та промисловості Великобританії покладені обов'язки щодо стратегічного управління розвитком малого та середнього підприємництва. У структурі даного Міністерства існує особлива організація із управління розвитком МСП, зокрема, Служба малого бізнесу (The Small Business Service) (SBS) з регіональними підрозділами на місцях. Крім цього, «при Міністерстві функціонує Стратегічна рада малих і середніх підприємств» [72].

Діяльність The Small Business Service (SBS) спрямована на: просування інтересів МСП в уряді, забезпечення розвитку та обслуговування системи сприяння даного бізнесу, популяризацію бізнесу серед населення.

Головні завдання щодо розробки стратегій управління розвитком МСБ у Великобританії полягають у:

- покращенні культури бізнес-зв'язків та відкритості до грошових коштів;
- відкритті нових підприємств та забезпеченні сприятливих умов для їх пришвидшеного розвитку;

- створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу в малорозвинених районах;
- спільній роботі бізнесу з державними службами (інформаційного, маркетингового характеру, щодо виконання державних замовлень, тощо);
- розробленні дієвих заходів в сфері державної політики та регулювання бізнесу;
- активному дослідженні стану розвитку МСП і оцінюванні його становища.

В Німеччині державна політика в сфері управління розвитком МСБ здійснюється на «рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів. Важливі функції по підтримці малого бізнесу передані інститутам публічного права, зокрема спеціалізованим банкам та торгово-промисловим палатам» [72].

В Італії існує система державного управління розвитком малого та середнього підприємництва. Вона діє шляхом надання різного роду субсидій та пільгового кредитування роботи певних напрямків МСП і роботи консорціумів та кооперативів, які вони об'єднують. Як вважає Т. Гончарук, «розмір субсидій таких об'єднань не перевищує 300 млн. лір на рік або 800 млн. лір впродовж 3-х річного періоду» [40]. Мета державної політики в сфері управління розвитку МСП в Італії, за яку відповідає Міністерство економіки та фінансів, полягає у: забезпеченні відкритості адміністративних процедур і полегшенні адміністративного тиску, зростанні відкритості до зовнішнього фінансування, стимулюванні експорту та активізації інноваційної діяльності підприємств, а також в удосконаленні співпраці між ними.

Щодо форм недержавного сприяння розвитку МСП в Іспанії, то у цій країні існують «товариства взаємного гарантування», діяльність яких фінансується за рахунок бізнес-внесків на добровільних засадах. Метою створення подібних товариств є надання банківських гарантій за власних членів в процесі отримання позик. Діяльність «товариств взаємного гарантування» покликана вирішувати питання фінансування МСП власноруч

та не передбачає залучення бюджетного фінансування. Через це, задля забезпечення ефективного розвитку таких установ покращення довіри кредитних установ до їх роботи на урядовому рівні було прийнято закон, покликаний регулювати їхню роботу, та який передбачає надання певних гарантій й фінансове сприяння зі сторони держави при дефіциті власних ресурсів. При умові, коли у підприємства відчувається брак фінансування, урядом Іспанії здійснюється фінансове сприяння. Як стверджує Ф. Бутинець, «при накопиченні товариством певного капіталу, воно може перетворитись у товариство взаємного фінансування, набуває статусу фінансової установи і займається прямим інвестуванням підприємницької діяльності» [17, с.345].

Метою державного сприяння стосовно розробки стратегій управління розвитком МСП є забезпечення конкурентних переваг вітчизняних товарів і послуг на міжнародних ринках збуту. За досягнення даної мети відповідальність несе Інститут малих і середніх підприємств (IMPI), «діяльність якого спрямована на:

- визначення напрямів пріоритетного розвитку підприємницької діяльності та форм фінансового сприяння їх розвитку;
- притягнення капіталовкладень у кооперації малих підприємств;
- розробку антимонопольної законодавчої бази;
- створення сприятливих передумов для ефективного розвитку МСП на регіональному рівні;
- надання гарантування банкам, які обслуговують роботу МСП» [75].

Характеризуючи стратегію розвитку МСП в Польщі, звернемось до дослідження М. Бондарчука такого змісту: «стратегічні документи та система регулювання малого бізнесу в країні визначає її функціонування в складі Європейського Союзу. Концепції, прийняті у вітчизняних документах про сприяння підприємництва, відповідають документам Європейського Союзу таким, як, наприклад, Лісабонська стратегія чи Small Business Act. До найважливіших документів з питань сприяння підприємництва в Польщі відносяться, зокрема: Стратегія розвитку країни, Національні стратегічні

основи співвідношення, Збірник про сприяння розвитку підприємництва» [13]. Проте, необхідно відмітити, що в даній країні досі відсутній єдиний документ, який би регулював політику підприємства.

На Міністерство економіки Польщі покладені обов'язки щодо забезпечення управління розвитком МСП на загальнодержавному рівні. Фінансування розвитку МСП відбувається за рахунок союзних фондів, а розпорядником їх коштів є Міністерство регіонального розвитку. Як стверджує В. Капітан, «республіканські програми вводяться як через окремі міністерства, так через установи нижчого рівня, як наприклад, урядові агентства. У рамках республіканських програм – перш за все операційної програми інноваційної економіки та операційної програми людського капіталу – підприємці можуть звертатися про додаткове фінансування як на проекти, що мають характер інвестиційний, навчальний, на дослідження і розвиток, так і за консультативною допомогою. Крім республіканських програм, підтримка підприємців здійснюється також у рамках регіональних програм. Введенням цих програм займаються окремі органи регіонального самоврядування (апарати маршалів воєводств) в кожному з 16 воєводств у Польщі. На відміну від республіканських програм, в яких перевага віддається проектам інноваційного характеру, здебільшого високо бюджетним, регіональні програми мають трохи більшу спрямованість на задоволення потреб менших підприємств, що здійснюють більш прості інвестиційні проекти» [72].

М. Бондарчук зазначає, що «польське агентство розвитку підприємництва (ПАРП) є урядовим агентством, що знаходяться в підпорядкуванні відповідному міністрові з питань економіки. Завданням Агентства є управління фондами з бюджету держави і Європейського Союзу. ПАРП є ініціатором створення мережі регіональних центрів сприяння малим і середнім підприємствам, тобто Всепольської системи послуг для малих і середніх підприємств, Всепольської мережі інновацій та консультативних пунктів. Ці установи надають на безоплатній основі або за професійними

ставками послуги зі сфери інформації, консалтингу, навчання та фінансові послуги» [13].

Розробка стратегій управління розвитком МСП в Польщі передбачає вирішення певних завдань, які полягають у: «стимулюванні інноваційної та експортної діяльності новостворених підприємств; покращенні розвитку МСП; наданні допомоги у сфері пошуку джерел фінансування для малого та середнього підприємництва» [109].

В. Капітан вважає, що «ефективними стратегічними інструментами, які використовуються для активізації розвитку підприємництва в Польщі є: спеціальні економічні зони; промислові і технологічні парки, інкубатори підприємництва, кластери, позичкові і гарантійні фонди, а також підтримка місцевих ініціатив» [72].

Державна політика в сфері управління розвитку МСП у США передбачає надання різного роду дотацій та прямих гарантованих кредитів. Водночас, в межах кожного окремого штату виконуються програми управління розвитку МСП шляхом притягнення недержавних грошових ресурсів. Як зазначає О. Квасниця, «стратегічний фонд Мічигану реалізує шість програм, мета яких – сприяння створенню та розвитку малих фірм. Цей фонд функціонує як форма партнерства між урядом і приватним сектором, причому кожен долар, що був ним інвестований, генерує від 20 до 40 доларів приватних інвестицій» [75]. При умові, коли позичальник опиняється в скрутних фінансових ситуація, усі його збитки покриваються державою в повному обсязі. Державне гарантування зменшує ризикованість кредитно-фінансових операцій, а також дає можливість стимулювати зацікавленість кредиторів малого та середнього підприємництва.

За розробку стратегій управління розвитком МСП в США відповідальність несе Адміністрація малого підприємництва (SBA), яка має регіональну структуру, і тісно співпрацює з Центрами розвитку бізнесу.

Головна мета діяльності Адміністрації малого підприємництва (SBA) полягає у: забезпеченні відкритості МСБ до різноманітних джерел

фінансування; наданні навчально-освітніх та інформаційно-консультаційних послуг; забезпеченні відкритості до реалізації державних замовлень; захисті інтересів МСБ.

Як стверджується у джерелі [72], «механізми державної політики у сфері розвитку МСП формуються відповідно до тих завдань, які держава ставить перед собою відповідно до етапу економічного розвитку» [72]. Відтак, розробка стратегій управління розвитком МСП в США має на меті:

- покращення експортного потенціалу малих і середніх підприємств;
- сприяння в обміні технологічними розробками;
- покращення конкурентних переваг вітчизняної продукції;
- забезпечення відкритості до довготермінових позик, спрямованих на реконструкцію, купівлю устаткування, а також виготовлення сучасних конкурентоспроможних товарів і послуг;
- розповсюдження інформаційних даних стосовно різноманітних програм на державному, регіональному та приватному рівнях, спрямованих на покращення конкурентних переваг малого та середнього підприємництва;
- забезпечення проведення досліджень та представлення інтересів МСП в процесі комерційних переговорів.

Крім цього, у США існують так звані «центри розвитку малого бізнесу», які консультують і навчають вже існуючих керівників та керівників-початківців малих та середніх підприємств. Як зазначає О. Квасниця, «такі послуги можна одержати у приблизно 750 населених пунктах, що знаходяться на значній відстані один від одного, як, скажімо, Пуерто-Ріко та Віргінські острови» [75]. Поряд із цим, «служба центрів розвитку малого бізнесу розробляє національну політику й завдання відповідно до Закону про центри розвитку малого бізнесу від 1980 р. Вона встановлює стандарти, за якими створюються і діють такі центри; контролює дотримання застосовуваних циркулярів Адміністративно-бюджетного управління та законодавства; запроваджує нові підходи до поліпшення діяльності існуючих центрів. Служба відповідає за координацію програмних заходів з іншими видами діяльності

управління, а також із діяльністю інших федеральних агентств та підтримує зв'язки з іншими федеральними агентствами, органами штатів і місцевими органами, а також з приватними організаціями, діяльність яких пов'язана з центрами розвитку малого бізнесу» [75]. Водночас, дана служба вправі визначати ступінь впливу на програму суттєвих трансформаційних процесів і рішень в інших сферах роботи агентства, інших державних установах і у приватній сфері. Фінансове сприяння управління розвитком МСП в США є наслідком цілеспрямованих дій держави в даній сфері.

Щодо Японії, то тут система стратегічного управління з'явилася на підприємствах значно раніше порівняно з іншими країнами, зокрема США та країнами Європи. Серед переваг слід виокремити нарощення питомої ваги ринку та нового виду продукції. Як стверджує Г. Ансофф, «японські компанії застосовують такі стратегії розвитку: товарно-ринкові, маркетингу, конкуренції, інновації, експорту тощо. В сучасних умовах японські компанії набувають все більше спільних рис з американськими фірмами щодо використання принципів децентралізації управління» [216, с. 374].

Необхідно відзначити, що саме Японію багато дослідників вважають своєрідним взірцем розуміння виняткового значення МСБ у процесі розвитку і регенерації національної економічної системи, в якій цей бізнес-сегмент дає можливість забезпечити близько 40% індустриального виробництва. Це стало можливим завдяки значному урядовому сприянню, наприклад: введенню особливих податків для певних видів діяльності; наданню позик на пільгових умовах, гарантій та субсидій підприємствам, спрямованих на покращання процесу виробництва вітчизняної продукції, виконання громадських проектів з навчальними закладами стосовно сучасних розробок. В той же час, урядом Японії безперервно фінансується консультаційно-інформаційне сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, а також навчання персоналу.

«У Японії створена Національна фінансова корпорація, що здійснює фінансову підтримку малих підприємств. Дворівнева система гарантій кредитів – 52 префектурні недержавні асоціації кредитної гарантії та державна

корпорація зі страхування кредиту – знижують ризик неповернення кредитів. Держава бере на себе погашення майже всієї суми боргу у випадку неплатоспроможності підприємця. Система фінансової допомоги побудована на принципі зворотної залежності між розміром фірми та державної допомоги. Тобто найбільшу підтримку з боку держави отримують малі підприємства та підприємці-початківці» [72].

В Японії частка малого підприємництва «становить близько 40%, які функціонують в галузях будівництва, легкої промисловості та сфери послуг» [162].

На отримання пільг на розвиток МСП впливає імідж підприємства і вид його роботи.

Державне управління розвитком МСБ передбачає отримання від держави різноманітних субсидій та кредитів, спрямованих на їх розвиток підприємства, в той час коли держава є гарантом в процесі одержання кредитних коштів в банківських установах. На законодавчому рівні в Японії здійснюється жорстке регулювання ринкової вартості на всю продукцію, а також неаргументованого зростання вартості на сировино-матеріальне забезпечення процесу виробництва та готову продукцію, що значно стимулює ефективний розвиток МСП в державі. Як стверджують Л. Прокопець та В. Губчак, «особливість державного регулювання малого бізнесу в Японії проявляється у тимчасовому характері підтримки розвитку окремих галузей або сфер діяльності, які мають велике значення для розвитку країни або знаходяться у несприятливих умовах господарювання. Малим підприємствам надається допомога в отриманні державних замовлень на поставку товарів і послуг, питома вага яких в обсязі державних замовлень становить 45%, в обсязі інших підприємств і організацій – 32%» [162].

Крім цього, В. Капітан зазначає, що в Японії «діє 4-ланкова система підтримки малого підприємництва – центральний уряд, місцеві органи влади, крупний бізнес та самостійні об'єднання малих підприємств. Місцеві та центральні органи влади стимулюють становлення і розвиток підприємств

малого бізнесу за допомогою субсидій, позик, кредитних гарантій, податкових пільг, надання допомоги в навчанні кадрів та полегшення доступу до інформації (субсидії надаються виключно на науково-технічні програми)» [72].

Розробка стратегії розвитку МСБ здійснюється на національному рівні. З урахуванням цієї стратегії на регіональному рівні забезпечується підготовка чітких довгострокових планів, узгоджених центральним урядом стосовно положень загальної стратегії і виділених бюджетних коштів. Подібні плани зазнають корегування із врахуванням певних змін. Неодмінною умовою в процесі планування є забезпечення співпраці владних органів на центральному, регіональному та місцевому рівнях з відповідними установами сприяння малого та середнього підприємництва.

Відтак, Міністерство економіки та промисловості розробляє стратегії управління розвитком МСП в Японії, які мають на меті:

- запровадження системи гнучкого менеджменту економічної системи;
- посилене сприяння розвитку інноваційної діяльності;
- забезпечення стійкого розвитку й економічної безпеки малого та середнього підприємництва;
- забезпечення відкритості до грошових коштів і акціонерного капіталу;
- посилення співпраці владних органів з установами сприяння малого та середнього підприємництва.

Загалом, мале та середнє підприємництво в Японії спрямовані не на одержання максимальної прибутковості протягом якомога коротшого часу, а на забезпечення довготермінового зростання. Як вважає Д. Пиріг «технологія виробництва є дуже важливою для фірм, а тому велика увага приділяється інноваціям – покращенню технологічних процесів, розробці нових товарів на основі досліджень і наукових ефективних розробок. Інноваційні підходи застосовуються не лише у виробничих процесах, а й в управлінні людськими ресурсами, підвищуючи завдяки цьому продуктивність праці. Підприємства використовують спеціальні навчальні програми, запроваджують нові

принципи у систему нарахування заробітної плати та стимулювання персоналу, залучають працівників до творчого процесу, генерування нових ідей» [150, с. 166-167].

Досліджуючи зарубіжну практику розробки та впровадження стратегій управління розвитком малого та середнього підприємництва, доходимо висновку, що серед усіх країн на світовій арені найбільш гнучкою та адаптованою до неочікуваних динамічних трансформаційних явищ на ринку є Фінляндія.

Мета державної політики цієї країни в сфері управління розвитком МСБ, за яку несе відповідальність міністерство економіки Фінляндії, полягає у забезпеченні необхідності у його покращенні, зростанні рівня їх конкурентоспроможності і забезпеченні перспективного розвитку.

В даній країні найбільшої популярності набула стратегія «керування за результатами», згідно з якою передбачається проведення колективної системи управління та розвитку, що сприяє досягненню результатів, визначених та схвалених з усіма членами підприємства. Водночас, основними чинниками є використання характерних господарських обставин, креативності працівників підприємства, а також різноманітні стилі менеджменту. Визначальна ознака подібного стилю управління полягає в тому, що керівник з працівниками узгоджує певний рівень результативності, який вони повинні досягти. Після визначених керівником підприємства очікуваних результатів працівникам пропонуються допустимі способи їх досягнення, а вже пізніше самі працівники повинні відібрати напрями і методи діяльності. Основою процесу планування виступає дослідження становища підприємства на певний момент часу, а його результати можуть бути відображені у вигляді статистичних чи прогностичних показників.

На основі проведеного аналізу досвіду розвитку МСБ в різних країнах можна запропонувати такі рекомендації щодо імплементації кращих міжнародних практик для покращення управління розвитком МСБ в Україні:

1. Посилення інституційної підтримки (досвід Великобританії, Німеччини, США):

- створити єдиний координаційний орган для підтримки МСБ (СБ), подібно до Адміністрації малого бізнесу (SBA) у США або Служби малого бізнесу (SBS) у Великобританії, з фокусом на доступ до інформації, фінансування та державних замовлень;

- запровадити центри розвитку підприємництва в регіонах для надання консультаційних послуг, допомоги у бізнес-плануванні, навчання та підтримки у пошуку інвестицій.

2. Створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (досвід Великобританії та Німеччини):

- спрощення бюрократичних процедур для відкриття нових підприємств та скорочення часу реєстрації бізнесу;

- запровадження електронних платформ для полегшення доступу до державних послуг, фінансування та отримання дозволів.

3. Розвиток підприємницької культури серед молоді (досвід Німеччини):

- впровадження освітніх програм з підприємництва у середніх та вищих навчальних закладах;

- створення програм стажування та практичних курсів для молодих підприємців для залучення їх до підприємницької діяльності.

4. Фінансове стимулювання та підтримка експорту (досвід Італії, Польщі, США):

- стимулювання доступу до довготермінового фінансування для оновлення обладнання та впровадження інновацій;

- впровадження програм підтримки експорту та фінансових стимулів для підприємств, які виходять на міжнародні ринки;

- розширення можливостей гарантування кредитів для малого бізнесу через спеціалізовані фонди, подібно до програм Італії та Іспанії.

5. Інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проектів (досвід Німеччини, Японії):

- створення державних програм фінансування інноваційних проектів та стартапів;

- сприяння розвитку інкубаторів та технопарків для підтримки інноваційної діяльності підприємств.

6. Регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (досвід Іспанії, Польщі, Фінляндії):

- створення регіональних програм підтримки бізнесу з фокусом на віддалені та слаборозвинені території (східні регіони України);

- надання грантів та субсидій на розвиток бізнесу у малозабезпечених районах для стимулювання місцевої економіки.

7. Зменшення адміністративного навантаження (досвід Італії):

- впровадження ініціатив щодо спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості та полегшення доступу до державних послуг;

- скорочення бюрократичних перепон і зниження регуляторного тиску на малий та середній бізнес.

8. Адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (досвід Японії):

- запровадження гнучких механізмів управління та цифрових платформ для інтеграції бізнесу до сучасних технологій;

- підтримання проектів з цифрової трансформації підприємств, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та навчання.

Впровадження цих заходів дозволить Україні не лише підвищити конкурентоспроможність малих та середніх підприємств, але й сприятиме стійкому економічному зростанню, особливо у регіонах з потенціалом для розвитку підприємницької діяльності.

Підсумовуючи усе вищесказане щодо розробки стратегій управління розвитком МСБ у Великобританії, Німеччині, Італії, Іспанії, Польщі, США, Японії та Фінляндії, можна стверджувати, що процес стратегічного управління підприємствах МСБ є відпрацьованим у відповідності із специфікою розвитку кожної з країн. Відтак, забезпечення ефективного розвитку МСБ виступає головною передумовою для формування ринкових взаємозв'язків, а також

покращення розвитку економічної системи країни. У зарубіжній практиці значну роль відіграє формування системи сприяння сфери МСБ не лише на нормативно-правовому, але й фінансовому рівнях.

Крім цього, з урахуванням зарубіжної практики розвитку та державного сприяння МСБ можна зробити висновок, що з метою забезпечення високого рівня ефективності роботи економік країни зосереджуються на формуванні єдиної системи державного сприяння розвитку МСБ і створенні високоякісного законодавчого забезпечення.

Таким чином, проведене дослідження вказує на те, що у зарубіжних країнах процес розробки стратегій управління розвитком МСБ носить деталізований та безперервний характер, що пов'язано із одночасною розробкою декількох видів стратегій відповідно до певної ієрархії. Подібний процес є доволі затратним, проте дає можливість опрацювати якомога більше варіантів розвитку МСБ при різноманітних обставинах.

Висновки до розділу 1

1. Підприємництво, зокрема МСБ, є важливим детермінантом економічного зростання регіонів: воно формує конкурентне середовище, створює робочі місця, сприяє мобілізації ресурсного потенціалу громад та виконує роль регіонального стабілізатора, особливо в умовах воєнної та економічної турбулентності.

2. Стратегічне управління розвитком малого та середнього бізнесу (МСБ) виступає ключовим механізмом реалізації потенціалу територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації. Воно забезпечує не лише підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, а й сприяє стабілізації економіки на місцевому рівні.

3. Сутність і зміст стратегічного управління розвитком МСБ розкриваються через призму категорій «стратегія», «розвиток підприємства», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічне управління», «стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу регіону». Виявлено, що ці

поняття є взаємопов'язаними й формують методологічну основу для реалізації довгострокових змін у діяльності підприємств. Запропоновано авторське трактування понять «стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємництва» та «стратегія управління розвитком МСБ», які базуються на поєднанні ресурсного, процесного, інноваційного, ситуаційного та сталого підходів з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

4. Існує тісний взаємозв'язок між стратегією управління розвитком МСБ (МСП) і економічним зростанням регіону. Він розкривається у тому, що стратегічне управління розвитком МСБ: дозволяє і вимагає розстановки акцентів на специфіці регіону (наприклад, у Карпатському регіоні економіка залежить від туризму, природних ресурсів і локальної самозайнятості); потребує погляду на таке управління з позиції мультиплікативного ефекту; є інструментом територіальної консолідації; сприяє не лише економічному зростанню регіону, а й забезпеченню його сталості через збереження ресурсів, розвиток зеленого бізнесу та здійснення соціальної відповідальної діяльності.

5. Встановлено, що організаційно-економічні особливості стратегічного управління в регіональному контексті формуються під впливом децентралізації, що передбачає делегування повноважень місцевим органам влади щодо формування сприятливого середовища для розвитку бізнесу. Визначено стратифікацію рівнів управління розвитком МСБ, що охоплює макро-, мезо- і мікрорівень, кожен з яких відіграє специфічну роль у реалізації стратегічних ініціатив. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між державними інструментами підтримки, регіональними програмами розвитку та внутрішніми стратегіями підприємств.

6. На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду розвитку МСБ в запропоновано такі напрями імплементації кращих практик для покращення управління розвитком МСБ в Україні: посилення інституційної підтримки (досвід Великобританії, Німеччини, США); створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (досвід Великобританії та Німеччини); розвиток підприємницької культури серед молоді (досвід Німеччини); фінансове

стимулювання та підтримка експорту (досвід Італії, Польщі, США); інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проєктів (досвід Німеччини, Японії); регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (досвід Іспанії, Польщі, Фінляндії); зменшення адміністративного навантаження (досвід Італії); адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (досвід Японії). Впровадження цих заходів дозволить Україні не лише підвищити конкурентоспроможність малих та середніх підприємств, але й сприятиме стійкому економічному зростанню, особливо у регіонах з потенціалом для розвитку підприємницької діяльності.

Матеріали розділу відображено у [104; 105; 107]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ

2.1. Вплив соціально-економічних чинників на формування стратегії розвитку підприємництва

У сучасних умовах трансформаційної економіки питання стратегічного розвитку підприємництва набуває особливої значущості через його визначальну роль у забезпеченні стійкого економічного зростання, зниження рівня безробіття та формування конкурентного середовища.

Соціально-економічні чинники, зокрема, такі як рівень доходів населення, структура зайнятості, регіональні диспропорції, інвестиційний клімат, податкове навантаження, інституційна підтримка малого та середнього бізнесу безпосередньо впливають на умови функціонування підприємств, їхню здатність до адаптації, інновацій та розвитку.

Зміни у зовнішньому середовищі, викликані як глобальними процесами (сталий розвиток, старіння населення, трансформація ринку праці та ін.), так і внутрішніми соціальними тенденціями (зростання ролі громадянського суспільства, міграційні процеси, цифрова грамотність тощо), вимагають від суб'єктів підприємництва розробки гнучких і адаптивних стратегій розвитку. Недооцінка соціально-економічних передумов під час формування стратегій може призвести до неефективного використання ресурсів, втрати ринкових позицій та зниження рівня конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що зміни, зумовлені глобальними процесами не обов'язково мають негативне забарвлення, а створюють передумови для стратегічного розвитку МСБ у регіонах, в тому числі, Карпатському, формують нову соціально-економічну реальність, яка вимагає від МСБ адаптивних стратегій розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вплив глобальних процесів на стратегічний розвиток МСБ у
регіонах, в тому числі, Карпатському**

№ з/п	Глобальні процеси	Вплив
1	2	3
1	Глобалізація	- відкриває нові ринки для продукції місцевих підприємств МСБ (зокрема, екологічно чистої продукції, туристичних послуг та ін.); - посилює конкуренцію, що потребує якісної переорієнтації стратегій МСБ на унікальність і локальний бренд; - створює можливості для експорту через онлайн-торгівлю.
2	Цифровізація	- створює умови для масштабування бізнесу навіть у гірських чи сільських громадах завдяки електронній комерції, CRM-системам, дистанційній роботі; - вимагає цифрових навичок та IT-інфраструктури.
3	Урбанізація	- зумовлює відтік молодого населення до міст, що загрожує дефіцитом робочої сили в регіонах, в тому числі, Карпатському; - створює попит на автентичну продукцію регіонів, що дає шанс для розвитку нішевого виробництва (мед, сири, дерев'яні вироби, гірський та інший туризм).
4	Демографічні зміни	- міграція за кордон (у т.ч. сезонна) спричиняє тимчасову нестабільність, але й забезпечує грошові перекази, що є джерелом інвестицій для створення бізнесу; - старіння населення змінює споживчі запити і переорієнтовує використання потенціалу МСБ для розвитку послуг для людей похилого віку.
5	Зміна клімату та екологізація	- Карпати – регіон з високим екологічним потенціалом, що дозволяє формувати і розвивати імідж «зеленого» підприємництва; - посилюється попит на екологічно чисту продукцію, еко-туризм, органічне виробництво; - загроза деградації довкілля потребує екологічно відповідального бізнес-планування.
6	Геополітична нестабільність	- війна спричиняє ризики для інвестицій, логістики, трудових ресурсів, проте також активізує внутрішній ринок і локальні ініціативи; - підприємства МСБ відіграють критичну роль у підтримці економічної активності в умовах кризи.
7	Пандемічні виклики	- COVID-19 показав важливість гнучких, цифрових, локально орієнтованих бізнес-моделей; - Карпатський регіон завдяки туризму й натуральному господарству може переформатувати пропозицію підприємств МСБ на користь оздоровчого, індивідуального відпочинку.
8	Трансформація ринку праці	- зростає потреба в креативних, технологічних компетенціях; - вимагає навчання та перепідготовки підприємців і працівників підприємств МСБ.

Примітка: сформовано автором

Вплив внутрішніх соціальних тенденцій на формування стратегії розвитку МСБ у Карпатському регіоні ілюструє табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив внутрішніх соціальних тенденцій на формування стратегії розвитку МСБ у Карпатському регіоні

№ з/п	Тенденція і характер її впливу	Шляхи оновлення стратегії
1	2	3
1	Міграція та депопуляція. Карпатський регіон характеризується стійкою тенденцією до зовнішньої трудової міграції та скорочення чисельності населення, зокрема молоді. Це створює дефіцит трудових ресурсів для місцевого бізнесу, особливо, в сільських громадах. Водночас, грошові перекази мігрантів можуть стати джерелом стартового капіталу для підприємницької діяльності в сфері МСБ.	Необхідно впроваджувати і активно використовувати механізми стимулювання повернення мігрантів через підтримку стартапів, розвиток креативного бізнесу, спрощення реєстрації підприємницької діяльності та програми перекваліфікації.
2	Зростання ролі локальної ідентичності. Населення Карпатського регіону має глибокі етнокультурні традиції, що активно підтримуються громадою. Зростає попит на автентичну продукцію — народні промисли, крафтові вироби, органічні продукти, локальний туризм.	Потрібно сприяти тому, щоб підприємства інтегрували локальні ресурси, бренди і культурні символи у свою продукцію та послуги, формуючи конкурентні переваги на основі регіонального колориту та туристичної привабливості.
3	Формування культури самозайнятості. Через обмежену кількість стабільних робочих місць у гірських районах населення дедалі частіше обирає самозайнятість, мікробізнес, фермерство, домашнє виробництво. Це створює особливу форму підприємництва з високим рівнем гнучкості та адаптивності.	Слід формувати політику підтримки мікробізнесу, спрощення звітності, доступу до мікрофінансування та надання консультаційних послуг на місцевому рівні.
4	Розширення цифрової грамотності та підприємницької освіти. Зростає запит на освітні програми з підприємництва, ІТ, маркетингу та ведення бізнесу онлайн.	Доцільно включити до регіональних стратегій компонент освітнього супроводу підприємництва: створення хабів, бізнес-шкіл, курсів з цифровізації та фінансової грамотності.
5	Жіноче підприємництво. У малих громадах Карпатського регіону жінки дедалі активніше залучаються до бізнесу, особливо в сферах послуг, туризму, handmade та соціального підприємництва.	До стратегії слід включати заходи щодо підтримки жіночих ініціатив, зокрема грантів, наставництва та доступу до фінансів.
6	Посттравматичний соціальний ефект (війна). Карпатський регіон приймає значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), частина з яких прагне інтегруватися в економічне життя територіальних громад. Зростає попит на психологічну підтримку, соціальні послуги, оздоровлення, що створює потенціал для нових видів малого й середнього бізнесу.	Слід враховувати потреби ВПО як нової підприємницької аудиторії, стимулювати створення соціальних видів бізнесу, розвивати МСБ у сфері охорони здоров'я, реабілітації, надання послуг для вразливих груп.
7	Попит на соціально відповідальний бізнес. Сьогодні суспільство очікує, що підприємці не лише генеруватимуть прибуток, а й будуть долучатися до вирішення соціальних проблем — збереження довкілля, підтримки культурної спадщини та ін.	Доцільно включати соціальну складову у бізнес-моделі підприємств, розвивати кластерні ініціативи, соціальне партнерство, співпрацю з громадами.

Примітка: сформовано автором

Як видно з табл. 2.2, внутрішні соціальні тенденції, характерні для Карпатського регіону, формують специфічне соціальне середовище, у якому стратегія розвитку МСБ повинна враховувати не лише економічні фактори, але й соціальну мобільність, демографічні зміни, роль культури та людського капіталу. Така стратегія має бути гнучкою, інклюзивною та орієнтованою на довгострокову стійкість і самоорганізацію громади.

Загалом, орієнтація на цифровізацію, екологічність, локальну ідентичність та інноваційність є ключовими напрямками формування стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність і стійкість МСБ в умовах динамічного середовища.

Дослідження впливу соціально-економічних чинників на стратегічне планування підприємницької діяльності є надзвичайно актуальним для розробки дієвих механізмів підтримки бізнесу, удосконалення регіональної економічної політики та забезпечення сприятливого підприємницького середовища.

Як зазначають А. Мельник, А. Васіна, О. Дудкіна, «державна регіональна політика – це складова частина національної стратегії соціально-економічного розвитку України, тісно пов'язана із здійсненням адміністративної реформи та впорядкуванням адміністративно-територіального устрою, і реалізується шляхом здійснення органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування системи заходів для забезпечення ефективного комплексного управління економічним та соціальним розвитком України та її регіонів. Головне завдання розробки та реалізації стратегії регіонального розвитку – визначення загального напрямку розвитку регіону, концентрація регіональних зусиль та ресурсів на вирішенні найважливіших орієнтирів та завдань регіонального розвитку на основі врахування конкурентних переваг, сильних та слабких сторін розвитку регіону, його потенційних можливостей та загроз розвитку» [122].

У даному контексті акцентуємо увагу на тому, що «головне стратегічне завдання управління розвитком підприємництва – це забезпечення державного

сприяння малому й середньому підприємництву, додержуючись законів ринкової економіки й зважаючи на інтегративні процеси, що виникли в економічному просторі на сучасному етапі. У вітчизняних обставинах малий і середній бізнес має досить важливе значення. Зокрема, покликання цієї форми підприємництва – забезпечити суспільні запити, надати соціуму робочі місця, а також забезпечити збільшення бюджетних надходжень на будь-якому рівні й, крім того, появу середнього класу, що є основною складовою сучасної ринкової економіки. В наслідок результативного й стабільного зростання малого і середнього підприємництва видається можливим створення відповідних умов для поліпшення продуктивності державної економіки, зосередження фінансово-виробничих ресурсів суспільства, втілення державного потенціалу та, до того ж, завершення трансформаційних процесів в економічній системі держави. Все зазначене в комплексі дає змогу гарантувати належні передумови для результативного зростання малого й середнього підприємництва в разі реалізації безпомилкового й постійного стратегічного управління» [107].

А. Мельник зазначає, що «конкурентоспроможність територіальної громади доцільно розглядати як здатність її економічної системи забезпечити соціально-економічну оптимальність при якомога меншому залученні ресурсів державного бюджету, бути стійкою, досягати цілей на основі конкурентних переваг. Конкурентоспроможність територіальної громади в регіоні – як здатність бути першою у певних аспектах господарської діяльності, здатності досягати власних цілей, ефективно використовувати власний потенціал. Конкурентоспроможність територіальної громади на національному і зовнішньому ринку – як здатність за певним видом діяльності займати певну нішу на ринку і бути у цій ніші на найвищих конкурентних позиціях» [121].

Слід також погодитися з науковцями М. Шкільняк, І. Кукса, А. Козенко, І. Дрогобецький, що «в умовах децентралізації і навіть посилення системи безпеки спостерігаються позитивні зрушення в утворенні інституціональної

основи внутрішнього ринку інновацій через удосконалення чинного законодавства щодо науки й інноваційної діяльності, результатом чого є прийняття Законів України, Указів Президента України, розробленні стратегій і програм, які в повній мірі не виконано, зокрема і через військовий стан:

- правові, економіко-організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, форми мотивування державою інноваційних процесів, що мають передбачати податкові, амортизаційні, митні пільги із метою підтримки розвитку економіки України виключно інноваційним шляхом;

- заходи з регулювання наукових і науково-технічних відносин, створення відповідних умов з підвищення результативності наукових досліджень й провайдингу їх результатів для науково-технічного розвитку усіх сфер суспільного життя;

- стратегічні й середньо строкові пріоритетні напрямки інноваційно-безпекового розвитку суспільства, реалізація яких здійснюватиметься за фактичною участю вітчизняної науки на базі інноваційних наукових розробок та технологій;

- правові, організаційно-фінансові основи експертної діяльності у науково-технічній сфері;

- економіко-правові засади запровадження та функціонування технопарків, їх учасників, дочірніх, спільних суб'єктів бізнесу, які виконують інвестиційні й інноваційні проекти з діяльності технопарків;

- пріоритети та напрямки інноваційної діяльності. впровадження моделей сталого економічного зростання національних підприємств, вдосконалення структури їх основного капіталу, інтенсивного інвестування у високотехнологічні виробництва тощо» [212].

Слушною є думка Р. Августина про те, що «розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює формування ефективного конкурентного середовища в усіх галузях економіки. Успішне функціонування підприємств у мінливому зовнішньому середовищі в значній мірі залежить від ефективності системи

управління, зокрема стратегічного. Ефективне стратегічне управління дозволить забезпечити інституційне функціонування підприємств з високою адаптивністю до соціально-економічних змін і ринкових турбулентностей, а також довгострокові конкурентні переваги» [2].

Як зазначають Г. Монастирський та Д. Савчук, «розвиток загалом та його економічна компонента є явищем об'єктивним. У громаді, як і в будь-якій іншій соціальній системі, можуть відбуватися різноманітні процеси, обумовлені історичними, географічними та соціо-біологічними чинниками: соціальні (формування соціальних угруповань: родин, сімей); демографо-біологічні (народження, смерть, переселення людей); історико-культурні (збереження традицій, звичаїв, обрядів); економічні (пошук сфери прикладання та реалізація здатності до праці, ведення особистого підсобного господарства, об'єднання зусиль різних господарюючих суб'єктів, відкриття майстерень) тощо. Для того, щоб розвиток громади набув цілеспрямованого, прогнозованого характеру, був ефективним з дотриманням критерію оптимального використання ресурсів, ним потрібно управляти» [127].

Також такі науковці, як Н. Кривокульська, Ю. Богач та Ж. Крисько зауважують, що «сьогодні в умовах війни, періоду пост пандемії COVID-19 вкрай актуальним є питання забезпечення результативної (наприклад, через виробництво якісної продукції і послуг, що відповідають потребам споживача) та ефективної (приміром, через формування науково-обґрунтованого кількісного і якісного складу персоналу) діяльності підприємницьких організацій. Причому, умовою для забезпечення результативної і ефективної роботи цих організацій є проведення змін у їх діяльності, максимально повне врахування факторів впливу на цю діяльність і визначення трендів у реалізації цієї діяльності та управлінні нею» [103].

Припустимо, що великий бізнес здатен покращити економічне зростання на певній території шляхом формування належної зайнятості та заробітної плати. Проте, беручи до уваги вже існуючий досвід, можна стверджувати, що надання різноманітних переваг суб'єктам великого

підприємництва та брак належної конкурентної боротьби не може стимулювати повноцінний економічний розвиток території та можуть досягти ймовірної успішності лише зазнавши суттєвих витрат.

Не меншу роль виконують і суб'єкти малого підприємництва. Так, при умові, коли на ринку існує значна частка малого підприємництва, стає можливим стимулювання економічного зростання у певному регіоні. Тому вплив даного виду бізнесу не варто применшувати. Так, найбільшою перевагою малого підприємництва є те, що саме воно активізує економічне зростання в регіоні завдяки створенню додаткових робочих місць для професійних робітників. Загальновідомо, що великі підприємства найбільше забезпечують професійних робітників додатковими робочими місцями, однак і малий бізнес здатен забезпечувати належною кількістю робочих місць.

Слід зазначити, що суб'єкти МСП не можуть наймати велику кількість працівників відносно до загальної кількості населення в країні. Проте, сама кількість суб'єктів господарювання з перспективами для зайнятості населення зазвичай є значно більшою. Беручи до уваги особливості регіонального розвитку, значна чисельність суб'єктів МСП із невеликою кількістю найманих працівників відіграє цінну роль, як незначна чисельність суб'єктів великого бізнесу.

Крім цього, важливу роль відіграє перспектива працевлаштування у різноманітних економічних галузях. У випадку, коли суб'єкти великого бізнесу можуть бути обмеженими у кількості здійснюваних видів діяльності, суб'єкти МСП володіють більш широкими перспективами працевлаштування для більшої кількості високо-кваліфікованих спеціалістів. Це, в свою чергу, дає можливість кожній окремій територіальній громаді утримувати розстановку трудових ресурсів, за рахунок чого здатні послабити залежність від певної сфери економіки. Сприяння різноманітним сферам зайнятості виступає своєрідним різновидом капіталовкладень, що дає можливість зменшити рівень економічного ризику шляхом розширення власної бази зайнятості в різноманітних сферах, а не сподіватися на успішність однієї.

Водночас, малий і середній бізнес виконує важливу функцію, яка полягає у покращенні рівня життєдіяльності суспільства. Так, володіючи чималою кількістю конкурентоспроможних суб'єктів малого та середнього підприємництва, кожен регіон здатен стимулювати життєдіяльність та зайнятість населення. Більш віддалені громади володіють більш широкими перспективами для розвитку МСП. За рахунок стимулювання ефективного розвитку різноманітних видів суб'єктів МСП можна заразом стимулювати місцевий економічний розвиток шляхом здійснення інвестицій місцевим населенням.

Будь-який регіон України бажає на своїй території мати підприємства великого бізнесу. Причому, значення підприємств МСБ в регіональному розвитку значно нівелюється, що зумовлено переважно незначною чисельністю найманих працівників і обороту грошових ресурсів. На думку чималої кількості науковців, суб'єкти МСП наділені доволі великим значенням у розвитку економіки як на регіональному, так і на державному рівнях. Це пов'язано з тим, що підприємства МСБ працевлаштовують місцеве населення, що дає можливість суттєво покращити економічне становище на місцевому рівні, а також такі підприємства знаходяться на одному рівні за ступенем гнучкості та інноваційності. Варто зазначити, що у зарубіжних країнах на 6 домогосподарств припадає 1 домогосподарство малого бізнесу. Територіальні громади більш зацікавлені у підтримці саме малого та середнього підприємництва, оскільки вважають їх основою свого стратегічного економічного розвитку, ніж у забезпеченні сприятливих передумов для відкриття на власній території підприємств великого бізнесу.

Варто зазначити, що у 2019-2020 роках зважаючи на пандемію COVID-19 та військові дії на території України наша держава перебувала в складних економічних умовах, які негативно позначалися на веденні вітчизняного бізнесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників суб'єктів МСП в Україні впродовж
2018-2023 років**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість суб'єктів малого та середнього підприємництва, тис. од.	355,4	380,1	373,3	370,2	261,4	307,3	-48,1
Кількість зайнятих у малому та середньому бізнесі, тис. ос.	4385,2	4799,2	4791,5	4743,0	4013,0	3728,1	-657,1
Кількість найманих у малому та середньому бізнесі, тис. ос.	4196,3	4633,6	4713,8	4641,1	3965,2	3646,7	-549,6
Обсяг реалізованої продукції суб'єктів МСП, млн. грн.	5690,2	6008,3	6423,5	8476,4	7008,8	8659,4	2969,2

Примітка: розраховано автором на основі [144]

Дані таблиці 2.3 демонструють суттєве зменшення кількості суб'єктів МСП з 355,4 тис. у 2018 році до 307,3 тис. у 2023 році (абсолютне відхилення -48,1 тис.). Аналогічна тенденція спостерігається щодо кількості зайнятих осіб: з 4385,2 тис. у 2018 році до 3728,1 тис. у 2023 році (зменшення на 657,1 тис.). Кількість найманих працівників також зменшилася з 4196,3 тис. у 2018 році до 3646,7 тис. у 2023 році (абсолютне відхилення -549,6 тис.).

Попри негативну динаміку кількісних показників, обсяг реалізованої продукції суб'єктів МСП зростав. Так, у 2018 році він становив 5690,2 млн. грн., тоді як у 2023 році досяг 8659,4 млн. грн. (абсолютне зростання +2969,2 млн. грн.). Це свідчить про підвищення продуктивності МСБ, а також про його адаптивність до складних соціально-економічних умов. Так, зменшення кількості суб'єктів господарювання та чисельності працівників супроводжується зростанням обсягів реалізації, що вказує на:

- оптимізацію бізнес-процесів (підприємства, які залишилися на ринку, вдосконалили структуру витрат, впровадили цифрові або інноваційні рішення);
- зростання ефективності діяльності (кожен суб'єкт у середньому генерує більше виручки, що свідчить про перехід до моделей бізнесу з вищою доданою вартістю);
- реструктуризацію МСП (менш ефективні підприємства припинили діяльність, тоді як залишилися конкурентоспроможні гравці, здатні протистояти кризам);
- фокус на експорт, ІТ-сектор, онлайн-торгівлю або інші сегменти, що демонструють стійкість навіть в умовах воєнного стану.

На нашу думку, в подальшому державні та місцеві органи влади повинні цілеорієнтуватись на забезпечення сприятливих передумов та комплексного сприяння діяльності суб'єктів МСБ, оскільки вони наражаються на різного роду перешкоди в процесі ведення своєї діяльності.

З метою здійснення ґрунтовного дослідження сучасного стану та перспектив функціонування МСП потрібно проаналізувати умови їх діяльності, зокрема, в Україні і досліджуваному Карпатському регіоні.

Аналіз існуючого стану функціонування МСП в Україні демонструє значний вплив війни, міжнародної підтримки та економічних трансформацій. Сильні сторони свідчать про збереження ключових переваг української економіки, таких як науково-дослідна база, природно-кліматичні умови та сприятлива географія. Водночас особливий акцент зроблено на розвитку оборонно-промислового комплексу, переорієнтацію логістики та зміцнення експортного потенціалу. Зростання ролі цифрових технологій та підтримка бізнесу з боку міжнародних партнерів додають нових можливостей для підприємництва.

Слабкі сторони розкривають серйозні виклики, які стоять перед малим і середнім бізнесом у період війни. Особливо це стосується втрати фінансових ресурсів, руйнування інфраструктури та відтоку кваліфікованої робочої сили.

Значні проблеми виникають також через обмежений доступ до інновацій, високе фіскальне навантаження та енергетичну кризу, що ускладнює діяльність підприємців. Це свідчить про необхідність активного втручання держави для пом'якшення негативного впливу цих факторів.

Можливості розвитку МСБ в Україні характеризуються міжнародною підтримкою та потенціалом для зростання. Гранти, інвестиції, розвиток цифрових інструментів і «зелених» технологій відкривають нові горизонти для бізнесу. Важливу роль відіграє децентралізація, що сприяє розвитку бізнесу в громадах, а також дає доступ до європейських ринків, що забезпечує ширші перспективи для експорту. Окремо варто відзначити роль української діаспори, яка може стати важливим джерелом інвестицій у відновлення бізнесу.

Загрозами для розвитку МСБ в нашій державі є: руйнування інфраструктури, енергетична криза та загострення політичної нестабільності. Це ускладнюється проблемами тіньової економіки, конкуренцією на міжнародних ринках і високими витратами на відновлення. Війна також посилює залежність економіки від зовнішніх ресурсів, що ускладнює процес реформ.

Таким чином, існує значний потенціал для розвитку МСБ, проте реалізація цього потенціалу залежить від успішного подолання слабких сторін і загроз. Це вимагає системного підходу до підтримки підприємців, розвитку інфраструктури, інтеграції в європейську економіку та забезпечення стабільності.

Для дослідження сучасного стану й перспектив функціонування МСБ в Карпатському регіоні використаємо SWOT-аналіз. Дана методика дозволяє провести ґрунтовне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища регіону задля ухвалення в подальшому ефективних стратегічних рішень щодо перспектив майбутнього розвитку даного регіону.

Матриця SWOT-аналізу сучасного стану й перспектив функціонування МСБ в Карпатському регіоні представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT-аналізу сучасного стану й перспектив
функціонування МСБ в Карпатському регіоні**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Розвинений людський капітал (наявність освіченого населення, локальних освітніх установ, ремісничих традицій). 2. Туристичний та рекреаційний потенціал (активний попит на послуги зеленого туризму, гірськолижного відпочинку, екотуризму). 3. Підприємницька ініціативність (наявність родинного малого бізнесу, сильні коопераційні традиції). 4. Наявність природних ресурсів (ліс, мінеральні води, сировина для деревообробної, харчової промисловості). 5. Досвід міжнародної співпраці (активність у транскордонних проєктах (Польща, Словаччина, Угорщина)).	1. Недостатня інфраструктура (поганий стан доріг, обмежений доступ до логістичних вузлів, повільний інтернет у віддалених громадах). 2. Фінансова обмеженість МСБ (ускладнений доступ до банківського кредитування, нестача обігових коштів). 3. Фрагментарність бізнес-середовища (слабка інтеграція МСБ у регіональні ланцюги доданої вартості). 4. Недостатня цифровізація бізнесу (повільна адаптація IT-інструментів, CRM-систем, онлайн-продажів). 5. Бюрократичні та регуляторні бар'єри (складність отримання дозволів на здійснення підприємницької діяльності, нестабільне законодавче середовище).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток зеленого та екоорієнтованого бізнесу (перехід на сталу логістику, біоземлеробство, торгівлю екопродукцією). 2. Фінансування з боку ЄС і донорів (програми підтримки МСБ, регіонального розвитку, відбудови України). 3. Розширення цифрових платформ і маркетплейсів (вихід на глобальні ринки без фізичної присутності). 4. Розвиток кластерних ініціатив (створення регіональних бізнес-кластерів у сфері харчової промисловості, туризму, деревообробки). 5. Інтеграція з локальними громадами (соціальне підприємництво, крафтові виробництва, фермерські кооперативи).	1. Нестабільна безпекова ситуація (вплив воєнного стану на транспортну логістику, інвестиції, туризм). 2. Міграція робочої сили (виїзд молоді та фахівців за кордон, кадровий голод). 3. Підвищення вартості ресурсів (енергоносії, сировина). 4. Зростання конкуренції з боку великих підприємств (витіснення з ринку менш стійких суб'єктів МСБ). 5. Кліматичні зміни (ризики стихійних лих (повені, зсуви), які впливають на агробізнес і туризм).

Примітка: сформовано автором

Резюмуючи інформацію табл. 2.4. зазначимо, що МСБ у Карпатському регіоні має значний внутрішній потенціал з огляду на природно-ресурсну базу, крос-культурні зв'язки та туристичну привабливість. Проте, для стабільного

розвитку МСБ необхідним є подолання інфраструктурних бар'єрів, стимулювання цифровізації та формування мережових бізнес-моделей.

Ми поділяємо думку А. Ачкасова, В. Петрової та П. Піонтківського, що «сучасні реалії українського суспільного життя яскраво демонструють високу залежність підприємництва в Україні від зовнішніх умов. Політична і соціальна дестабілізація суспільства, неможливість здійснення підприємницької діяльності на певних територіях країни, розрив економічних зв'язків не тільки із частиною країн-сусідів, але і в межах країни потребують перегляду державних підходів до впливу на підприємництво. Також на зміну умов здійснення підприємницької діяльності значно впливає курс країни на євроінтеграцію, що потребує від держави поєднання європейського досвіду в регулюванні підприємництва із заходами, що сприяють розвитку підприємницького сектору в умовах нестабільності і скорочення підприємницької ініціативи» [44, с. 6].

На нашу думку, головними перешкодами, які негативно позначаються на функціонуванні МСБ в Україні, є:

- нестабільність нормативно-правового забезпечення МСБ та наявність випадків неоднозначного трактування деяких нормативно-правових актів;
- нестача ефективних інструментів фінансово-кредитного сприяння, наявність недоліків у фінансово-інвестиційному та ресурсному забезпеченні, наприклад, завищені ставки банківського кредитування, посилення інфляційних процесів, брак фінансово забезпечених інвесторів, несприятливе фінансове становище і обмежене власне фінансове забезпечення підприємств МСБ, утруднення залучення та завищена ціна інноваційних технологій;
- недостатність власного фінансового забезпечення, спрямованого на інноваційний розвиток бізнесу;
- високий рівень залежності роботи підприємств від монополій та висока вартість енерго- та газопостачання;
- погіршення інтелектуально-кадрового потенціалу, дефіцит практики, необхідної для організації та реалізації підприємницької діяльності, що

зумовлено переважно незадовільними умовами існування, недостатнім рівнем престижності роботи передусім у сільській місцевості, обмеженими прибутками сільського населення, незадовільним станом культурних об'єктів та інфраструктурного розвитку сільської медицини, зростанням кількості безробітного населення, незадовільним екологічним станом в країні та її регіонах;

- незадовільний стан бізнес-сфери у сільській місцевості та гірських регіонах (обмежений попит, недостатній розвиток внутрішнього ринку та інфраструктури, нестача ресурсного та інвестиційного забезпечення, несприятливі соціально-побутові умови тощо) та відсутність дієвого інструментарію економічного стимулювання активізації інвестиційної діяльності малого та середнього підприємництва, залучення в якості інвестицій грошових ресурсів місцевого населення і зовнішніх трудових мігрантів. Так, наприклад, як зазначають В. Волошин, Т. Васильців та А. Шехлович, «у Карпатському регіоні практично не ведеться діяльність з формування і фінансування інвестиційних, інноваційних та інших фондів розвитку малого підприємництва, підтримки функціонування і подальшої розбудови інституційної підприємницької інфраструктури. Недостатніми є економічні та психологічні стимули та механізми залучення грошових коштів трудових мігрантів у розвиток бізнесу. Попри істотні обсяги переказів, що перевищують обсяги інвестицій, які надходять у економіку даного регіону, заробітчани в основному витрачають зароблені кошти на споживання (купівля нерухомості, автомобілів, предметів довготривалого вжитку) та оплату навчання дітей. Натомість відсутні дієві механізми до започаткування заробітчанами власної справи, що, здебільшого, зумовлене низьким рівнем довіри до державних та приватних інституцій, недостатнім рівнем захисту прав інвесторів, вищими ризиками ведення бізнесу, високими трансакційними витратами» [25];

- недостатня ефективність стратегічних програм як регіонального, так і місцевого розвитку, а також програм сприяння розвитку МСБ, їх спрямування

на виконання незначних обслуговуючих, а не інвестиційних заходів, причому здебільшого на територіях обласних центрів. Дана проблематика обумовлена переважно декларативним характером, браком чітко визначених заходів, спрямованих на започаткування нових суб'єктів господарювання або зростання обсягів роботи вже існуючих, а також нехтуванням специфічними особливостями розвитку певного регіону країни;

- незадовільний стан економіко-правової сфери комерційно-господарської діяльності. Так, наявність недоліків у реалізації політики на рівні як регіонів, так і на місцях стосовно розвитку МСБ переважно обумовлена недостатнім залученням бізнес-представників до розв'язання територіальних проблем. Крім цього, недостатнім є фінансування програм міжнародного технічного сприяння задля розвитку МСБ. На даний час в Україні місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування недостатньо забезпечується безперервне стимулювання роботи в даному напрямі, що призводить до браку фінансування реалізації будь-яких програм та заходів в сфері сприяння розвитку МСБ.

Тому з метою зменшення впливу вище наведених перешкод потрібно забезпечити створення сприятливих передумов для ефективної роботи суб'єктів МСБ і розробити комплекс заходів, пов'язаних із: впровадженням механізмів здійснення підприємницької діяльності за рахунок формування відкритого та стабільного нормативно-правового забезпечення; розвитком інноваційних засобів сприяння і ресурсно-інформаційної підтримки діяльності МСБ; подальшою допомогою у сфері міжнародної співпраці.

На даний час в Україні й її регіонах, в тому числі, Карпатському, існують такі найбільш проблемні питання в сфері функціонування МСБ:

1. Недостатній рівень ділової активності та невелике число малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення, обмежений доступ жителів сільської місцевості до відкриття власного бізнесу. Крім того, як стверджують В. Волошин, Т. Васильців та А. Шехлович, «спеціалізація суб'єктів малого підприємництва залишається переважно торгово-посередницькою. За видами

економічної діяльності найбільшою є частка суб'єктів сектора, що здійснюють діяльність у сферах оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів; тимчасового розміщування й організації харчування. Це свідчить про недосконалість галузевої структури та низький розвиток сектору малого бізнесу та галузях економіки зі значною доданою вартістю» [25].

2. Недостатні масштаби та результативність функціонування МСБ, а також інтелектуально-трудова, матеріально-технічна і ресурсна база їх діяльності. Так, обмеженість ресурсного забезпечення суб'єктів МСП, а також утруднення доступу до матеріально-технічної бази найбільше перешкоджає нарощенню масштабів функціонування МСБ. Тому, «для представників малого бізнесу важливим напрямом подальшого розвитку та задоволення бізнес-інтересів є формування і розширення коопераційних відносин, перевагами яких є формування спільної бази матеріально-технічного та інформаційно-аналітичного забезпечення, консолідація ресурсів та зусиль для виробництва і збуту продукції, зниження рівня виробничих і транзакційних витрат, покращення доступності до фінансування, інвестиційної привабливості. Наприклад, паритетним видом економічної діяльності для розвитку кооперації у гірських районах є сільське господарство. Актуалізація ролі кооперативного руху посилюється в умовах необхідності трансформації окремих особистих селянських господарств у товарні форми господарювання. Відтак, існує значний потенціал розвитку локальних інтегрованих систем у АПК за участі суб'єктів малого бізнесу та започаткування практик перетворення ОСГ у малі підприємства. Для сільських територій гірських районів розвиток кооперації забезпечить активізацію підприємницьких ініціатив, покращення виробничої інфраструктури, організацію нових ринків» [25].

3. Недостатня ефективність діяльності суб'єктів інституційної бази, брак відповідних дорожньо-транспортних зв'язків, необхідного числа об'єктів ринково-інфраструктурного та соціально-фінансового забезпечення. Так, розвиток інституційної сфери суперечить новітнім вимогам і потребам бізнесу. Тобто, якісні послуги в сфері сприяння підприємництва, забезпечення

доступності до ресурсного забезпечення і ринків можна отримати переважно в обласному і районних центрах та великих містах.

4. Недоліки в процесі формування та розвитку людського потенціалу. Несприятливий соціально-економічний розвиток, передусім у гірських регіонах, в тому числі, Карпатському, змушує місцевих жителів, насамперед молодь, мігрувати закордон і у великі міста з вищою заробітною платою, більш сприятливішим ринком праці, а також розвиненою інфраструктурою та кращими житловими умовами. В результаті скорочення кількості населення молодого віку все більше загострюється проблематика, пов'язана із старінням населення, переважно, у сільській місцевості, що негативно позначається на суспільній самоорганізації, виконанні бізнес-проектів та суспільних ініціатив, які передбачають розв'язання актуальних побутово-господарських та культурних проблем у вітчизняних умовах.

Узагальнюючи вищевикладене, акцентуємо на недоліках процесів формування й розвитку людського потенціалу Карпатського регіону, які повинні бути враховані у стратегіях розвитку підприємництва, наступним чином:

- фокусування на територіальному дисбалансі у формуванні людського капіталу (гірські райони Карпатського регіону, зазвичай, залишаються на периферії загальнонаціональних досліджень, а тому, їх виокремлення уможливорює системний аналіз специфіки деградації людського капіталу у таких просторових умовах);

- відображення зв'язку між трудовою міграцією та послабленням підприємницького середовища (депопуляція молоді та втрата потенціалу МСБ є взаємозв'язані, оскільки міграція — це не лише демографічна проблема, а й втрата управлінського, креативного, підприємницького потенціалу);

- констатацію прямої залежності між старінням сільського населення та зниженням здатності територіальної громади до суспільної самоорганізації й реалізації бізнес-ініціатив;

- інтерпретація людського потенціалу як чинника не лише ринку праці, а й культури підприємництва (носія ініціатив, соціальної взаємодії та культурної модернізації території);

- прив'язка питання відтоку населення до деградації здатності жителів територіальних громад вирішувати нагальні побутові та господарські проблеми.

В сучасних умовах громадськість є важливим соціально-економічним чинником впливу на розвиток малого та середнього бізнесу.

У соціальний аспект громадськість:

- формує суспільний запит на товари, послуги, етичність ведення бізнесу, екологічну відповідальність тощо;

- виступає носієм підприємницької культури, оскільки громадські ініціативи, освітні події, менторські програми сприяють зростанню підприємницької активності населення;

- сприяє соціальному контролю (громадськість оцінює прозорість бізнесу, його соціальну відповідальність, дотримання стандартів праці).

У економічному аспект громадськість:

- формує споживчий попит, який є основою для створення нових МСП або трансформації існуючих;

- бере участь у розподілі фінансових ресурсів (через механізми громадського бюджету, локальні гранти, фандрейзинг);

- може впливати на конкурентне середовище (шляхом підтримки локального бізнесу, бойкоту неетичних компаній, вимог до якості).

Таким чином, громадськість – це важливий соціально-економічний чинник впливу на формування і розвиток МСБ, який: моделює попит; впливає на рішення влади щодо підтримки МСП; бере участь у формуванні бізнес-середовища; створює умови для довіри, репутації й сталого розвитку підприємництва.

Громадськість відіграє дедалі важливішу роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки

вона є не лише споживачем товарів і послуг, але й активним учасником економічних, соціальних та управлінських процесів.

Обґрунтування впливу громадськості на розвиток МСБ доцільно представити через три ключові вектори: прямий, опосередкований та потенційний вплив (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ключові вектори впливу громадськості на розвиток МСБ

№ з/п	Ключові вектори впливу
1	2
1	Прямий вплив громадськості на розвиток МСБ 1. Попит як рушійна сила: поведінка споживачів визначає потребу в товарах і послугах, що стимулює появу нових підприємств і розширення асортименту. 2. Зворотний зв'язок: через відгуки, публікації в соціальних мережах, оцінки в онлайн-сервісах громадськість формує репутацію бізнесу. 3. Громадські ініціативи підтримки локального бізнесу: кампанії "Купуй місцеве", "Підтримай малого підприємця" підвищують лояльність споживачів до МСБ. 4. Фінансова підтримка: через краудфандинг та мікропожертви громадяни можуть безпосередньо впливати на запуск нових бізнес-проектів.
2	Опосередкований вплив 1. Громадський тиск на владу: об'єднання підприємців, локальні ініціативні групи можуть впливати на формування політик сприяння МСБ (пільги, гранти, спрощення процедур). 2. Участь у розробці стратегій розвитку громад: включення громадськості до дорадчих органів, громадських слухань, стратегічних сесій підвищує відповідність місцевої політики потребам бізнесу. 3. Освітня функція громадянського суспільства: розвиток підприємницької культури через форуми, тренінги, громадські ініціативи, інкубатори. 4. Підтримка соціального підприємництва: громадські організації часто виступають каталізатором розвитку бізнесів, орієнтованих на вирішення соціальних проблем.
3	Потенційний (незадіяний) вплив громадськості 1. Розвиток менторства та бізнес-волонтерства: досвідчені підприємці можуть підтримувати стартапи та МСП на початкових етапах. 2. Інституціалізація участі: створення дорадчих рад при місцевих органах влади з участю представників громадських організацій та підприємців. 3. Антикорупційний громадський контроль: протидія корупції та зловживанням у розподілі державної підтримки, участь у моніторингу прозорості процедур. 4. Інноваційна взаємодія: участь у тестуванні нових бізнес-моделей, коворкінгів, кооперативів тощо.

примітка: сформовано автором

Таким чином, громадськість є стратегічним партнером малого та середнього бізнесу. Її активна участь дозволяє: формувати відповідальне

споживання; забезпечувати адаптивність бізнесу до потреб суспільства; сприяти формуванню сприятливого підприємницького клімату; посилювати зв'язок між місцевим самоврядуванням і бізнесом.

Поряд із цим, вплив громадськості на розвиток МСБ не завжди є виключно позитивним. Він потребує:

- інституціоналізації (створення формалізованих, збалансованих каналів взаємодії тощо);
- системної, а не фрагментарної участі громадськості;
- підвищення обізнаності громадян щодо економіки та підприємництва;
- регулювання інформаційного простору, зокрема, боротьби з дезінформацією.

Тільки тоді громадський вплив стане конструктивним інструментом сталого розвитку малого й середнього бізнесу.

Для розв'язання усіх окреслених вище проблем, зумовлених впливом соціально-економічних чинників на підприємництво і формування стратегії його розвитку, необхідно вжити заходів, спрямованих на:

- зростання кількості існуючих підприємств МСБ, активізацію розвитку і розповсюдження локальних підприємницьких ініціатив між місцевим населенням;
- удосконалення фінансової та матеріально-технічної бази суб'єктів МСБ, а також покращення ефективності їх роботи;
- стимулювання навиків суб'єктів МСБ в сфері організації інтеграційно-кооперативних процесів;
- удосконалення інституційної бази сектора МСБ, а також активізацію розвитку соціально-економічної територіальної інфраструктури;
- формування і сприяння лідерських ініціатив суспільства, а також покращення організаційної та фахової практики стосовно розвитку підприємництва;
- поглиблення взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства як невід'ємна частина сучасної стратегії розвитку МСП в Україні;

- орієнтацію політики підтримки підприємництва на досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема шляхом впровадження екологічно безпечних технологій, підтримки соціального підприємництва, заохочення до енергоефективних рішень і впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Ці заходи забезпечать:

- комплексний підхід до розвитку МСБ, який одночасно охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти, що відображає інтеграцію традиційних заходів підтримки з сучасними вимогами сталого розвитку;

- акцент на локалізацію підприємницьких ініціатив через поширення їх серед місцевого населення, що створює передумови для формування самодостатніх територіальних економік;

- констатацію необхідності розвитку інтеграційно-кооперативних процесів серед суб'єктів МСБ як чинника зміцнення економічної спроможності та конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу;

- включення питань лідерських ініціатив та організаційно-фахової підготовки як нових чинників розвитку підприємництва, що розширює традиційні підходи лише економічного стимулювання;

- поглиблення взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, оскільки вона є ключовим стратегічним інструментом розвитку МСБ, що є актуальним у контексті сучасних європейських підходів до управління;

- орієнтація підтримки МСБ на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), що включає впровадження екологічно безпечних технологій, підтримку соціального підприємництва, енергоефективних рішень та принципів корпоративної соціальної відповідальності як важливий вектор політики розвитку підприємництва в Україні.

Отже, врахування соціально-економічних чинників – не допоміжний, а стратегічний інструмент управління бізнесом. Воно дозволяє: формувати

адаптивну, гнучку і стійку до викликів стратегію; забезпечувати економічну результативність і соціальну легітимність бізнесу; інтегрувати підприємство у регіональний чи національний розвиток як активного учасника економіки.

2.2. Оцінка економічних передумов формування малого та середнього бізнесу в регіоні

Значимість питання оцінки економічних передумов формування малого та середнього бізнесу в регіоні зумовлена низкою стратегічних, соціально-економічних та управлінських чинників, що визначають роль цих видів бізнесу у розвитку регіональної економіки, особливо в умовах сучасних викликів.

У сучасних умовах МСБ є одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості регіонів, стимулювання підприємницької активності населення, створення нових робочих місць та диверсифікації місцевих економік. Особливої ваги це питання набуває в контексті деструктивних наслідків повномасштабної війни, міграційних процесів, а також необхідності відновлення локальних економік на принципах стійкого розвитку.

Оцінка економічних передумов є фундаментальним етапом у формуванні регіональної політики підтримки МСП, адже дає змогу:

- виявити наявний потенціал (ресурсний, фінансовий, трудовий, інфраструктурний) для започаткування і розвитку МСП;
- визначити вузькі місця в інституційному та економічному середовищі, що стримують підприємницьку активність;
- адаптувати стратегічні підходи до розвитку МСП відповідно до специфіки регіону;
- забезпечити ефективне використання державних та міжнародних інструментів підтримки бізнесу;
- сприяти формуванню конкурентоспроможних локальних бізнес-екосистем.

Таким чином, об'єктивна оцінка економічних передумов дозволяє не лише сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку МСП, а й сприяти реалізації регіональних ініціатив, підвищенню інвестиційної привабливості території тощо.

Так, у Карпатському регіоні економічні передумови формування МСП мають унікальний характер через поєднання: прикордонного розташування; значного природоресурсного потенціалу; соціокультурної самобутності населення; потенціалу крос-регіональної співпраці в межах єврорегіонів.

Як стверджує В. Кравців, «Карпатський регіон складають території Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей. Зазначені області займають 9,4% території держави, зосереджують 22% лісів та 26% земель природно-заповідного фонду України» [99]. Відповідно до «Державної стратегії регіонального розвитку гірські території українських Карпат займають частину території чотирьох вищевказаних областей України» [189].

Наявний потенціал Карпатського регіону формують різні види ресурсів. Так, «фінансові ресурси підприємств реального сектору економіки є основою фінансової бази регіону. Вони формуються в процесі створення, розподілу та перерозподілу валового регіонального продукту на відповідній території. Реальний сектор економіки Карпатського регіону має свої особливості, які безпосередньо впливають на можливості формування фінансових ресурсів, зокрема: провідними галузями реального сектору економіки Карпатського регіону є лісова та деревообробна, будівельна, харчова, легка, хімічна та деякі галузі машинобудування, сільське господарство, транспорт та зв'язок; у регіоні достатньо висока питома вага галузі сільського господарства; більшість областей Карпатського регіону характеризуються рівнем економічного розвитку нижчим від середнього та є дотаційними; у структурі основних фондів Карпатського регіону значною (третина основних фондів) є частка транспорту і зв'язку, що пов'язано з розвитком транскордонної торгівлі та міжнародними перевезеннями державного значення; важливим чинником

розвитку Карпатського регіону є його рекреаційний потенціал, що дозволяє спеціалізуватися в галузях культурно-оздоровчого та туристичного напрямку» [99].

Як стверджують науковці О. Мульска, Т. Васильців та І. Бараняк, «області Карпатського регіону України стали основним економічним хабом для релокованого бізнесу, оскільки мають вищий порівняно з іншими регіонами рівень економічної безпеки у воєнний період, високий експортний потенціал, можливості для відновлення і збільшення обсягів зовнішньої торгівлі з країнами-членами ЄС, а також працеврофіцитний регіональний ринок праці, що дозволить забезпечити робочі місця і здешевити собівартість продукції. Так, до Львівської області переїхав український лідер на ринку натуральної кави Gemini Espresso; Matro Luxe – один з найбільших в Україні виробників матраців, м'яких і корпусних меблів; два потужні українські підприємства машинобудівної галузі. Підписано відповідні договори про оренду виробничих приміщень з ТОВ УК Вітропарки України у складі групи ПАТ Краматорський завод важкого верстатобудування та промислової компанії Пожмашина, яка є єдиним виробником великої спеціалізованої протипожежної техніки в Україні» [130, с. 31].

«Львівська ОВА розробила власну програму, спрямовану на підтримання релокованого бізнесу, згідно з якою передбачено безповоротну фінансову допомогу в розмірі 100 тис. грн. у разі реєстрації підприємства в межах області, понад 100 тис. грн. додатково за умови створення 20 робочих місць. У межах програми передбачено компенсацію за підключення до електромереж (750 тис. грн у розрахунку на одне підприємство), а також два ваучери на маркетингові послуги в розмірі 50 тис. грн. і сертифікацію продукції (80 тис. грн.)» [20].

«У Закарпатську область (переважно м. Ужгород, м. Мукачево та м. Берегово) релоковано компанії ІТ-сфери, агропромислового комплексу, легкої промисловості та медико-фармацевтичної сфери. Варто зазначити, що Закарпатська область не розглядає заявки на релокацію бізнесу, діяльність

якого несе шкоду для навколишнього середовища або створює ризики для туристично-рекреаційної галузі. За даними Закарпатської ОВА, з початку війни регіон прийняв понад 35 тис. фахівців ІТ-сфери, що дозволило створити регіональний ІТ-кластер, фахівці якого звільняються від військової служби на час воєнного стану» [63].

«У Чернівецькій області релокований бізнес має чітку галузеву специфіку. Це підприємства, які спеціалізуються на виготовленні кольорових металів, електродвигунів, хімічних реактивів, обслуговуванні спецтехніки, а також підприємства оптової торгівлі та ІТ-сфери» [130, с. 32].

Процес управління розвитком МСБ у Карпатському регіоні базується на використанні унікального соціально-економічного, природно-ресурсного та рекреаційного потенціалу регіону. Особливості територіальної організації, наявність високих ландшафтно-кліматичних, туристичних і аграрних ресурсів, а також транскордонне розташування створюють сприятливі передумови для активізації підприємницької діяльності. Зокрема:

- державна підтримка МСП у регіоні є реакцією на потребу подолання структурних диспропорцій і посилення економічної самодостатності гірських та сільських територій. Це знаходить відображення у комплексних державних і регіональних програмах розвитку Карпат, які враховують високу ресурсну ємність аграрного сектору, потребу в розвитку інфраструктури зеленого туризму та збереженні етнокультурної спадщини. Наприклад, у 2019 році була затверджена Державна програма розвитку Карпатського регіону, яка передбачала виділення 2 млрд. грн. для підтримки підприємницької діяльності в цих регіонах на 2020–2022 роки, що включало субсидії, гранти для бізнесу, а також часткове відшкодування витрат на інноваційні проекти [50]. Крім того, в рамках державних програм розвитку малий та середній бізнес отримує підтримку в формі субсидій на закупівлю обладнання, участь у міжнародних виставках та форумах, у сфері екологічно чистих технологій і сталого розвитку;
- пільгове кредитування, яке активно впроваджується через державні і комерційні інститути, дозволяє використовувати фінансовий потенціал

регіону, зокрема в аграрній сфері, що має традиційне значення для Карпат. Наявність родючих земель, досвіду локального сільськогосподарського виробництва та зацікавленості місцевого населення у веденні фермерських господарств формує основу для ефективного використання кредитних ресурсів. Зокрема, підприємці Карпатського регіону можуть скористатися програмами, що підтримують доступ до фінансування на пільгових умовах через державні банки та комерційні установи, які працюють із суб'єктами малого бізнесу. Наприклад, у 2021 році в Івано-Франківській області аграрії залучили 108 млн. грн. [48] кредитів для розвитку, що підтверджує активне залучення коштів на підтримку МСБ в аграрному секторі;

- інвестиційна привабливість регіону обумовлена поєднанням екологічної чистоти довкілля, розвиненого природно-рекреаційного комплексу та транскордонного потенціалу, що робить його привабливим для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Зокрема, у Закарпатській та Івано-Франківській областях фіксується зростання обсягів прямих іноземних інвестицій у курортну інфраструктуру, сільське господарство та екологічні інновації. Інвестиції в розвиток МСБ в Карпатському регіоні надходять від держави та приватних інвесторів, зокрема й іноземних. Велика частина інвестицій спрямована на аграрний бізнес. Туристична галузь є ще одним важливим напрямом інвестицій. Закарпаття, яке славиться своїми гірськими курортами та культурною спадщиною, отримує значні інвестиції в інфраструктуру готельного бізнесу та розвиток рекреаційних послуг. Закарпаття та Івано-Франківщина активно залучають іноземних інвесторів, особливо в агропромислову та туристичну галузі;

- регіональні та місцеві програми підтримки МСП враховують специфіку гірських територій, що зумовлює потребу в спеціалізованих механізмах фінансово-кредитної підтримки, адаптованих до умов низької густоти населення, складної логістики та сезонного характеру економічної активності. Саме ці обставини потребують індивідуалізованого підходу до

розвитку локальних форм підприємництва, особливо в сферах переробки, традиційних ремесел, біотехнологій і зеленого туризму.

Управління розвитком МСБ в Карпатському регіоні охоплює широкий спектр державних та приватних ініціатив. Найважливішим показником, який дає змогу оцінити рівень регіонального соціально-економічного розвитку виступає валовий регіональний продукт (ВРП), під яким розуміють вартість продукції, виробленої суб'єктами, які знаходяться на території певного регіону з метою її кінцевого споживання. Водночас ВРП є інтегрованим індикатором регіонального економічного розвитку, за допомогою якого можна визначити його роль у створенні ВВП держави. Варто зауважити, що станом на даний момент на офіційних сайтах управління статистики у Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській та Чернівецькій областях представлена інформація до 2021 року включно.

На рис. 2.1 наведено інформаційні дані щодо ВРП в розрізі областей Карпатського регіону у 2021 році.

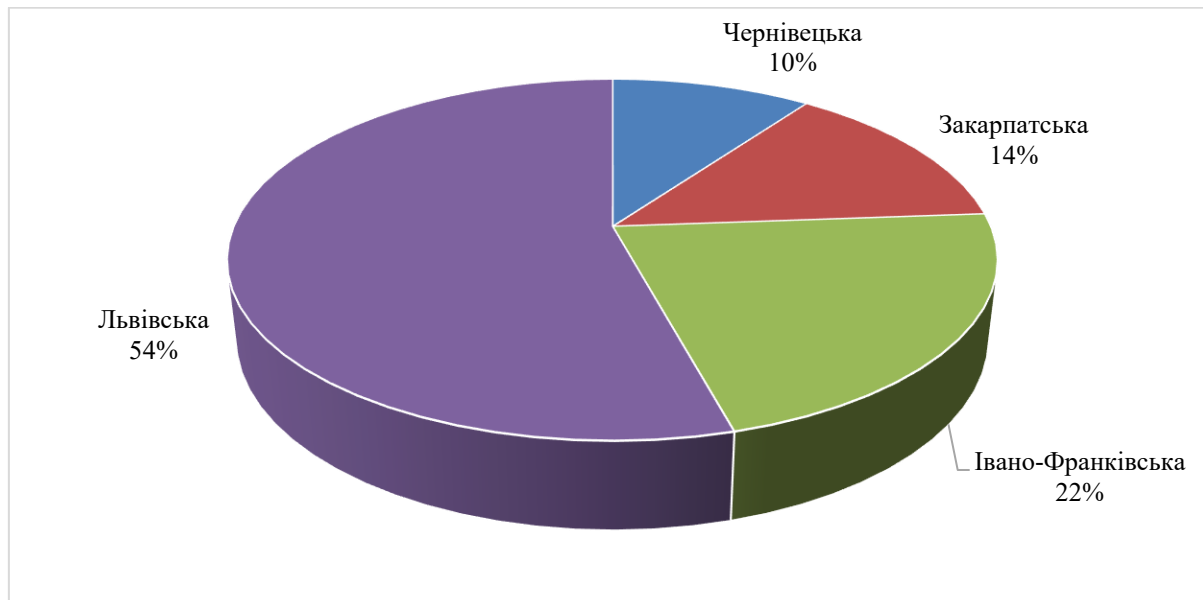


Рис. 2.1. ВРП в розрізі областей Карпатського регіону у 2021 році, %

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Як видно з рис. 2.1, у 2021 році існувала значна нерівномірність економічного розвитку між областями Карпатського регіону. Львівська область

є беззаперечним лідером за обсягом ВРП, який становив 296182 млн. грн., що відповідає 54% загального показника регіону. Це свідчить про високу концентрацію економічної активності, розвинену промисловість, торгівлю та сферу послуг.

На другому місці знаходиться Івано-Франківська область із ВРП у 119680 млн. грн. (22%). Це вказує на суттєвий внесок області в економіку регіону, зокрема у сфері енергетики, видобувної промисловості та сільського господарства. Закарпатська область має 75626 млн. грн. (14%), що свідчить про відносно стабільний економічний розвиток, зокрема у сферах логістики, легкої промисловості та транскордонного співробітництва.

Найменший внесок у регіональний ВРП має Чернівецька область – 54582 млн. грн. (10%). Це може бути зумовлено меншою кількістю великих підприємств, низькою індустріалізацією та переважно аграрним спрямуванням економіки області. Загалом, структура валового продукту Карпатського регіону свідчить про домінування Львівської області та необхідність стимулювання економічного розвитку менш розвинених регіонів для збалансованого зростання всього регіону.

У табл. 2.6 наведено інформацію щодо динаміки валового регіонального продукту в розрізі областей Карпатського регіону протягом 2015-2021 років.

Львівська область демонструє найбільший ріст як у валовому регіональному продукті, так і в ВРП на одну особу, що є позитивним індикатором економічного розвитку. Абсолютне відхилення за весь період становить +201492 млн. грн., що є найвищим серед інших областей. Івано-Франківська область також показує позитивну динаміку, але темпи росту трохи нижчі за Львівську область. Абсолютне відхилення за цей період становить +73826 млн. грн. Закарпатська область має стабільне зростання, хоча темпи зростання не такі високі, як у Львівській та Івано-Франківській областях. Абсолютне відхилення становить +46674 млн. грн. Чернівецька область зазнала помітного росту ВРП протягом 2015-2021 років (абсолютне відхилення +36076 млн. грн.), хоча показники залишаються найнижчими серед усіх областей.

Таблиця 2.6

**Динаміка валового регіонального продукту в областях Карпатського
регіону протягом 2015-2021 років**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Львівська область								
ВРП, млн. грн	94690	114842	147308	177233	214400	236254	296182	201492
ВРП у розрахунку на одну особу, грн	37338	45319	58183	70169	85177	94317	119049	81711
Івано-Франківська область								
ВРП, млн. грн	45854	51404	63809	78439	86679	90398	119680	73826
ВРП у розрахунку на одну особу, грн	33170	37220	46282	57030	63237	66245	88227	55057
Закарпатська область								
ВРП, млн. грн	28952	32390	43037	52445	61325	62022	75626	46674
ВРП у розрахунку на одну особу, грн	22989	25727	34197	41706	48853	49538	60632	37643
Чернівецька область								
ВРП, млн. грн	18506	21239	28579	33905	41660	45054	54582	36076
ВРП у розрахунку на одну особу, грн	20338	23365	31495	37443	46135	50110	61088	40750

Примітка: розраховано автором на основі [140-143]

Львівська область також лідирує за ВРП на одну особу, зросла з 37338 грн у 2015 році до 119049 грн у 2021 році, що є значним покращенням (плюс 81711 грн). Івано-Франківська область також демонструє зростання, але її показники не досягли рівня Львівської області. Абсолютне відхилення становить +55057 грн. Закарпатська область має менші показники, але також зафіксовано позитивне зростання. Абсолютне відхилення становить +37643 грн. Чернівецька область має найнижчі показники за ВРП на одну особу серед усіх областей, але зростання все ж спостерігається: від 20338 грн у 2015 році

до 61088 грн. у 2021 році з абсолютним відхиленням +40750 грн.

Відтак, Львівська область має найвищі абсолютні показники по обидвох категоріях і є основним економічним центром Карпатського регіону. Івано-Франківська та Закарпатська області показують стійкий розвиток, але з меншими темпами зростання порівняно з Львівською областю. Чернівецька область хоч і має найбільші відхилення у темпах росту, її показники залишаються на нижчому рівні. В цілому, можна зробити висновок, що економічна ситуація в Карпатському регіоні показує позитивну динаміку, з різними темпами розвитку в кожній області.

Аналіз кількості суб'єктів підприємницької діяльності в областях Карпатського регіону протягом 2015-2023 років показує, що їх динаміка була неоднозначною (рис. 2.2).

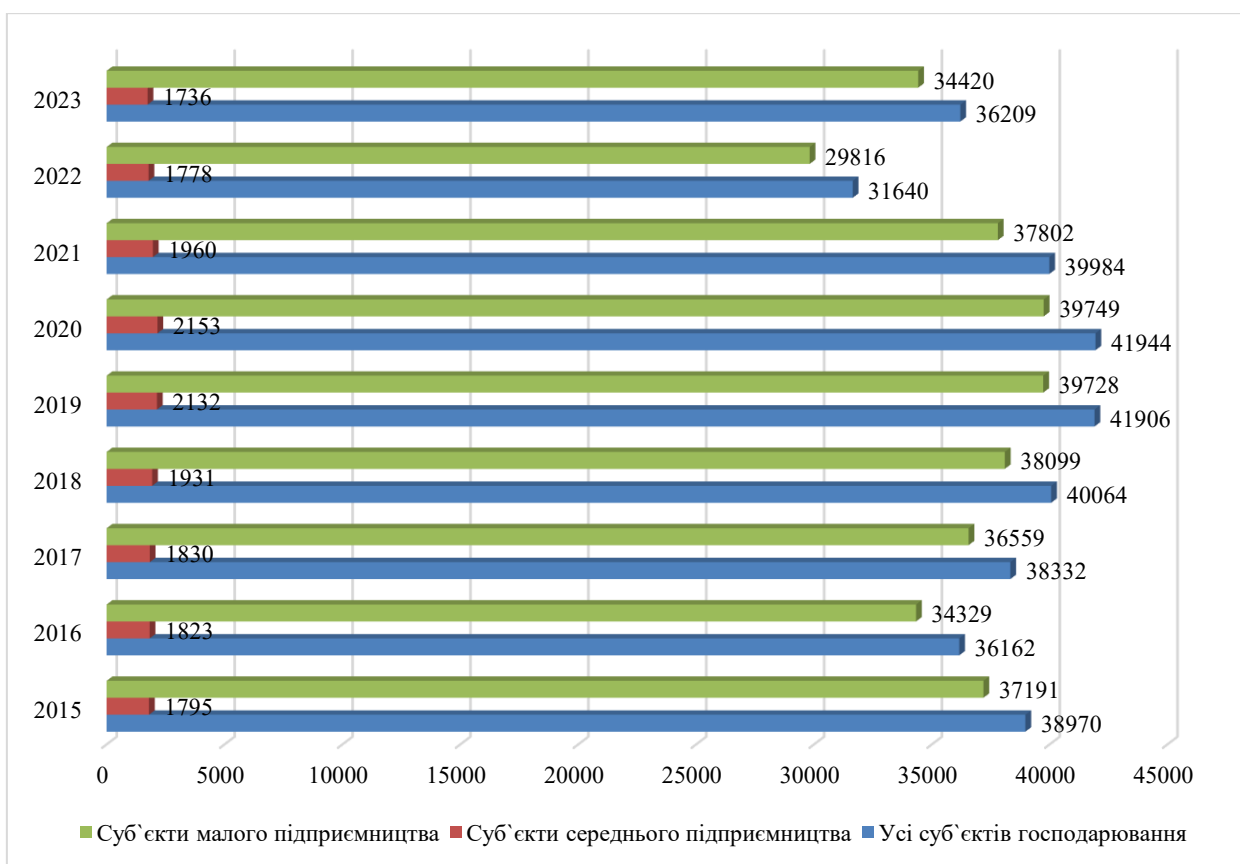


Рис. 2.2. Динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності в областях Карпатського регіону протягом 2015-2023 років, од.

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності в областях Карпатського регіону протягом 2015-2023 років демонструє коливання з чітко вираженими періодами зростання та спаду. У 2015-2019 роках спостерігалось стабільне зростання загальної кількості суб'єктів господарювання. Якщо у 2015 році їх налічувалося 38970, то у 2019 році ця кількість зросла до 41906. Це свідчить про сприятливі умови для розвитку підприємництва в регіоні. Причому, спостерігалось зростання як середніх, так і малих підприємств.

2020 рік не приніс значних змін: кількість підприємств залишалася майже на рівні 2019 року (41944). Проте вже у 2021 році загальна кількість суб'єктів підприємництва зменшилася до 39984, що, ймовірно, пов'язано з економічними викликами пандемії COVID-19 та іншими кризовими явищами. Найбільший спад спостерігався у 2022 році, коли загальна кількість підприємств скоротилася до 31640, що є найнижчим показником за весь аналізований період. Серед причин можна виділити економічну нестабільність, пов'язану з повномасштабною війною, зниженням економічної активності та проблемами з веденням бізнесу в умовах воєнного стану.

Проте, у 2023 році відбулося часткове зростання кількості суб'єктів підприємництва зросла до 36209, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов. Водночас кількість середніх підприємств продовжила скорочуватися (з 1778 у 2022 році до 1736 у 2023 році), тоді як малі підприємства відновилися з 29816 у 2022 році до 34420 у 2023 році. Таким чином, загальний тренд показує, що підприємницьке середовище Карпатського регіону зазнало значного удару у 2022 році, але вже у 2023 році почалося часткове відновлення, головним чином, за рахунок малого бізнесу.

У структурі суб'єктів підприємницької діяльності Карпатського регіону у 2023 році переважає малий бізнес (95%) (рис. 2.3).

Як видно з рис. 2.3, неоднорідною є динаміка щодо зміни кількості суб'єктів як середнього, так і малого бізнесу у всіх областях Карпатського регіону, що суттєво посилює ринкову конкуренцію.

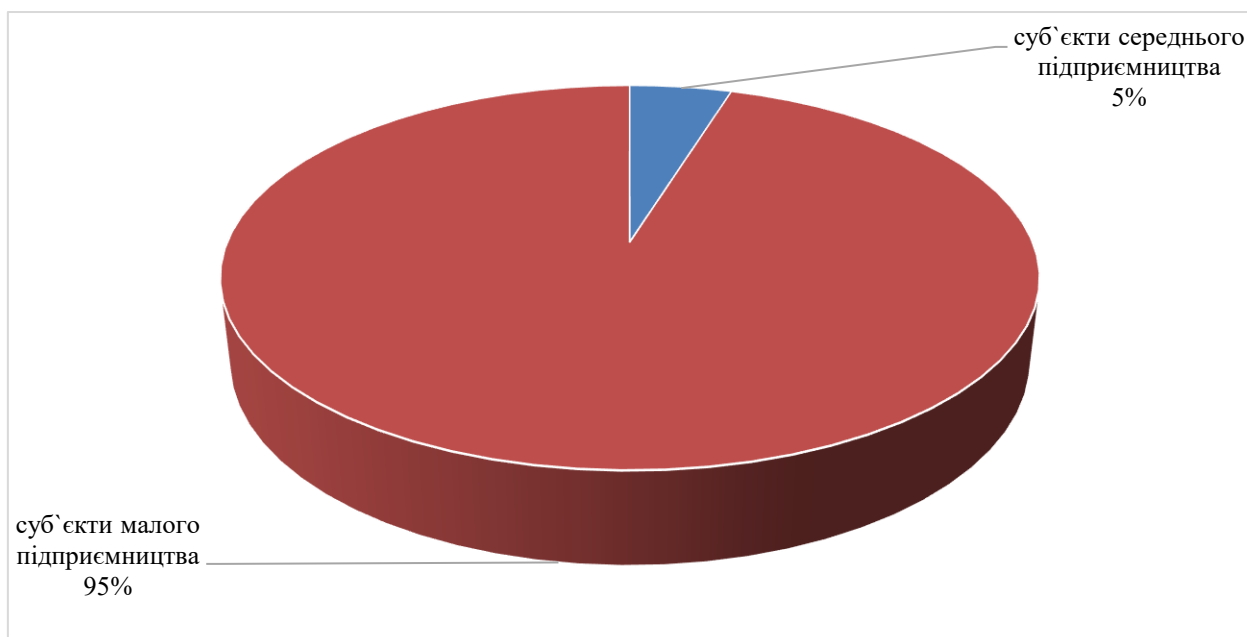


Рис. 2.3. Структура кількості суб'єктів підприємницької діяльності в областях Карпатського регіону у 2023 році, %

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Динаміка кількості підприємств у Карпатському регіоні протягом 2015-2023 років показує різні тенденції у кожній області. Загалом, у Львівській області спостерігається стабільне зростання кількості суб'єктів господарювання до 2021 року, після чого в 2022 році відбулося значне скорочення (на 4462 підприємств). Попри це, у 2023 році кількість підприємств знову зросла до 19747. Водночас, середній бізнес зріс лише на 52 підприємства за весь період, тоді як малий бізнес демонстрував зростання на 766 підприємств (табл. 2.7).

В Івано-Франківській області загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 864 підприємства. Спостерігалися коливання в динаміці: після зниження у 2016 році кількість підприємств знову почала зростати, досягнувши піку у 2019 році (8588). Після цього розпочалося поступове скорочення, що особливо відчутне у 2022 році (6986 підприємства). Кількість підприємств середнього бізнесу зросла на 37 підприємств, а малого скоротилося на 901 підприємство.

Таблиця 2.7

**Кількість підприємств в областях Карпатського регіону у 2015-2023
роках, одиниць**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Львівська область										
Усі суб'єкти господарювання	18929	18988	19070	19213	20451	20885	21155	16693	19747	818
суб'єкти середнього підприємництва	925	932	956	974	1068	1062	1068	1008	977	52
суб'єкти малого підприємництва	18004	18056	18114	18239	19383	19823	20087	15685	18770	766
Івано-Франківська область										
Усі суб'єкти господарювання	7936	6876	7634	8296	8588	8116	8130	6986	7072	-864
суб'єкти середнього підприємництва	277	289	292	321	338	362	384	301	314	37
суб'єкти малого підприємництва	7659	6587	7342	7975	8250	7754	7746	6685	6758	-901
Закарпатська область										
Усі суб'єкти господарювання	6108	5056	5786	6441	6383	6652	6568	4894	5681	-427
суб'єкти середнього підприємництва	255	256	243	248	287	292	288	267	264	9
суб'єкти малого підприємництва	5853	4800	5543	6173	6096	6360	6280	4627	5418	-435
Чернівецька область										
Усі суб'єкти господарювання	6013	5232	5899	6100	6438	6249	3909	3021	3655	-2358
суб'єкти середнього підприємництва	338	346	339	388	439	437	220	202	181	-157
суб'єкти малого підприємництва	5675	4886	5560	5712	5999	5812	3689	2819	3474	-2201

Примітка: розраховано автором на основі [140-143]

Закарпатська область також демонструє негативний тренд: загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 427 одиниць. Спостерігалася тенденція до зростання з 2016 по 2020 роки, однак з 2021 року кількість підприємств почала зменшуватися, особливо у 2022 році (на 1674 підприємства). Незначне зростання у 2023 році не змогло компенсувати загальне зменшення. Кількість середніх підприємств майже не змінилася (+9), тоді як кількість малих підприємств скоротилася на 435.

Чернівецька область зазнала найвідчутніших втрат у кількості підприємств. Загалом, кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 2358 підприємств. Після відносної стабільності у 2015-2020 роках, з 2021 року розпочалося стрімке зменшення, яке стало найвідчутнішим у 2022 році. Кількість середніх підприємств зменшилася на 157, а малих – на 2201, що є найгіршим показником серед усіх областей.

Отже, у регіоні простежується загальне зменшення кількості підприємств з 2021 року, що пов'язане з економічною кризою та впливом війни. Винятком є Львівська область, яка змогла частково відновити підприємницьку активність у 2023 році.

Слід зазначити, що станом на 2023 рік Львівська області лідирує у Карпатському регіоні за кількістю підприємств МСБ (55% від загальної кількості підприємств). В свою чергу, найменша кількість підприємств МСБ знаходиться у Закарпатській та Чернівецькій областях (їх частка у загальній кількості підприємств рівна 16% та 10% відповідно) (рис. 2.4).

Загальновідомо, що малий бізнес є більш гнучким та мобільним порівняно з великим та середнім. Це пояснюється тим, що саме мале підприємництво здатне швидше адаптуватися до динаміки попиту, швидше опановувати нові способи надання послуг та виробництва нової продукції. Крім цього, процес створення малого бізнесу є менш затратним порівняно з великими компаніями. Через це можна спостерігати зростання кількості малих та середніх підприємств.

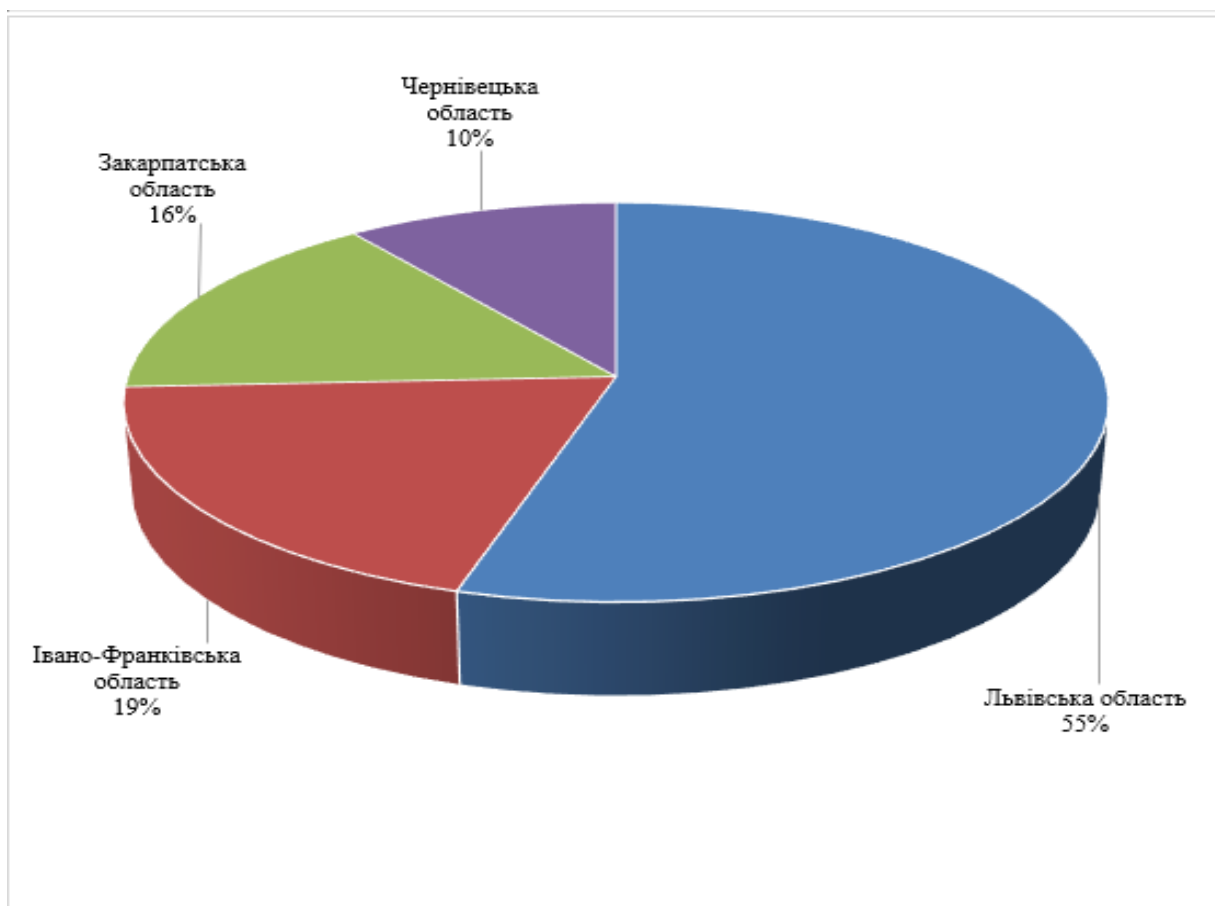


Рис. 2.4. Структура Карпатського регіону за кількістю підприємств МСБ в розрізі областей у 2023 році, %

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Інформаційні дані, які показують зміну частки підприємств МСБ у загальній кількості підприємств в областях Карпатського регіону, наведені на рис. 2.5.

З рис. 2.5 видно, що показник динаміка частки МСБ у загальній кількості суб'єктів підприємницької діяльності Карпатського регіону у 2015-2023 роках демонструє відносну стабільність у Львівській області та значні коливання в інших регіонах. Львівська область протягом аналізованого періоду зберігала високий рівень показника частки МСБ, що коливався в межах 84,2%-87%. Найнижчий показник спостерігався у 2022 році (84,2%), що, ймовірно, пов'язано з економічними наслідками війни, однак у 2023 році він частково відновився до 85,1%. Загалом Львівщина залишається лідером у регіоні за цим

показником, що свідчить про сильний підприємницький потенціал та розвинену бізнес-екосистему.

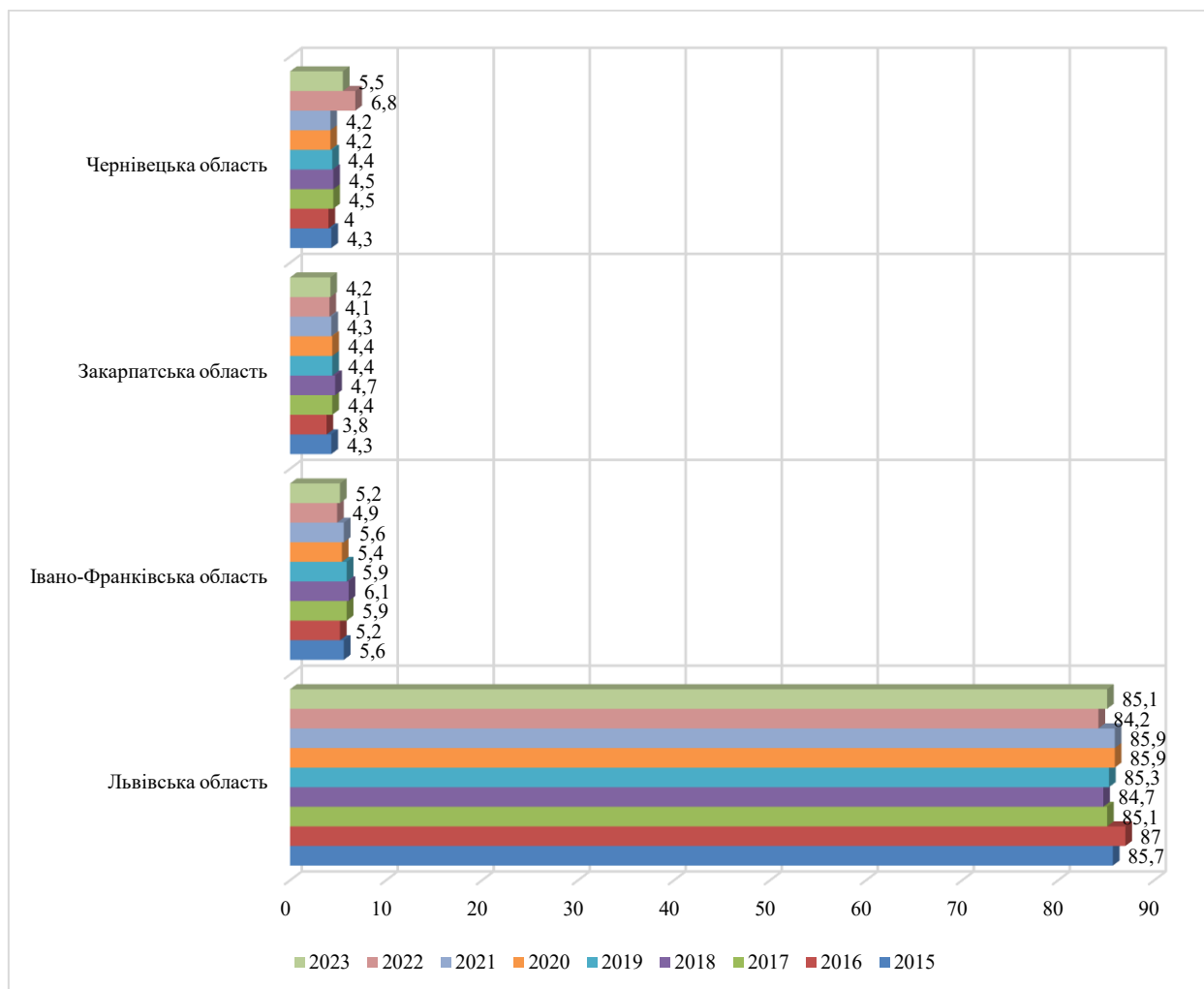


Рис. 2.5. Динаміка частки підприємств МСБ у загальній кількості суб'єктів підприємницької діяльності в областях Карпатського регіону у 2015-2023 роках, %

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Івано-Франківська область демонструє коливання показника частки МСБ у загальній кількості суб'єктів підприємницької діяльності в межах 4,9%-6,1%. Найвищий рівень було зафіксовано у 2018 році (6,1%), після чого розпочалося поступове зниження. У 2022 році спостерігався мінімальний показник (4,9%), що може свідчити про скорочення діяльності МСБ під впливом економічних криз та війни. У 2023 році відбулося незначне покращення до 5,2%.

Закарпатська область впродовж 2015-2023 років також демонструє стабільний рівень показника частки МСБ у загальній кількості суб'єктів підприємницької діяльності, який коливається в межах 3,8%-4,7%. Пікове значення спостерігалось у 2018 році (4,7%), після чого показник залишався відносно стабільним із незначними змінами. У 2023 році показник склав 4,2%, що свідчить про незначне його зниження порівняно з попередніми роками.

Найбільш нестабільну динаміку демонструє Чернівецька область. Якщо у 2015-2021 роках показник частки МСБ у загальній кількості суб'єктів підприємницької діяльності знаходився в межах 4,0%-4,5%, то у 2022 році спостерігався різкий стрибок до 6,8%. Це пов'язано із зростанням кількості релокованих підприємств з інших регіонів через війну. У 2023 році показник знизився до 5,5%, однак, все ще є вищим за довоєнний рівень.

На рис. 2.6 зображена структура МСБ Карпатського регіону за основними видами економічної діяльності у 2023 році.

Як видно з рис. 2.6, у структурі МСБ Карпатського регіону за видами економічної діяльності у 2023 році домінують торгівля, промисловість та будівництво, що характерно для економіки регіону. Найбільшу частку займає оптова та роздрібна торгівля, а також ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 9213 підприємств, що вказує на значну орієнтацію регіонального бізнесу на сферу обслуговування та споживчий ринок. Велика кількість торговельних підприємств пояснюється активною економічною діяльністю у Львівській області, яка є найбільшим економічним центром Карпатського регіону. Другу позицію займає промисловість – 5797 підприємств, що свідчить про значний внесок виробничого сектору в економіку регіону, зокрема у Львівській та Івано-Франківській областях, де розвинені харчова, машинобудівна та деревообробна галузі. На третьому місці – будівництво (3634 підприємства), що свідчить про активний розвиток інфраструктури, житлового та промислового будівництва. Попит на будівельні послуги залишається стабільним навіть у кризові періоди, що відображає загальну тенденцію до відновлення економіки. Сільське, лісове та рибне господарство

(3422 підприємства) також займає вагомому частку в регіональній економіці, що логічно з огляду на природно-ресурсний потенціал Карпат.

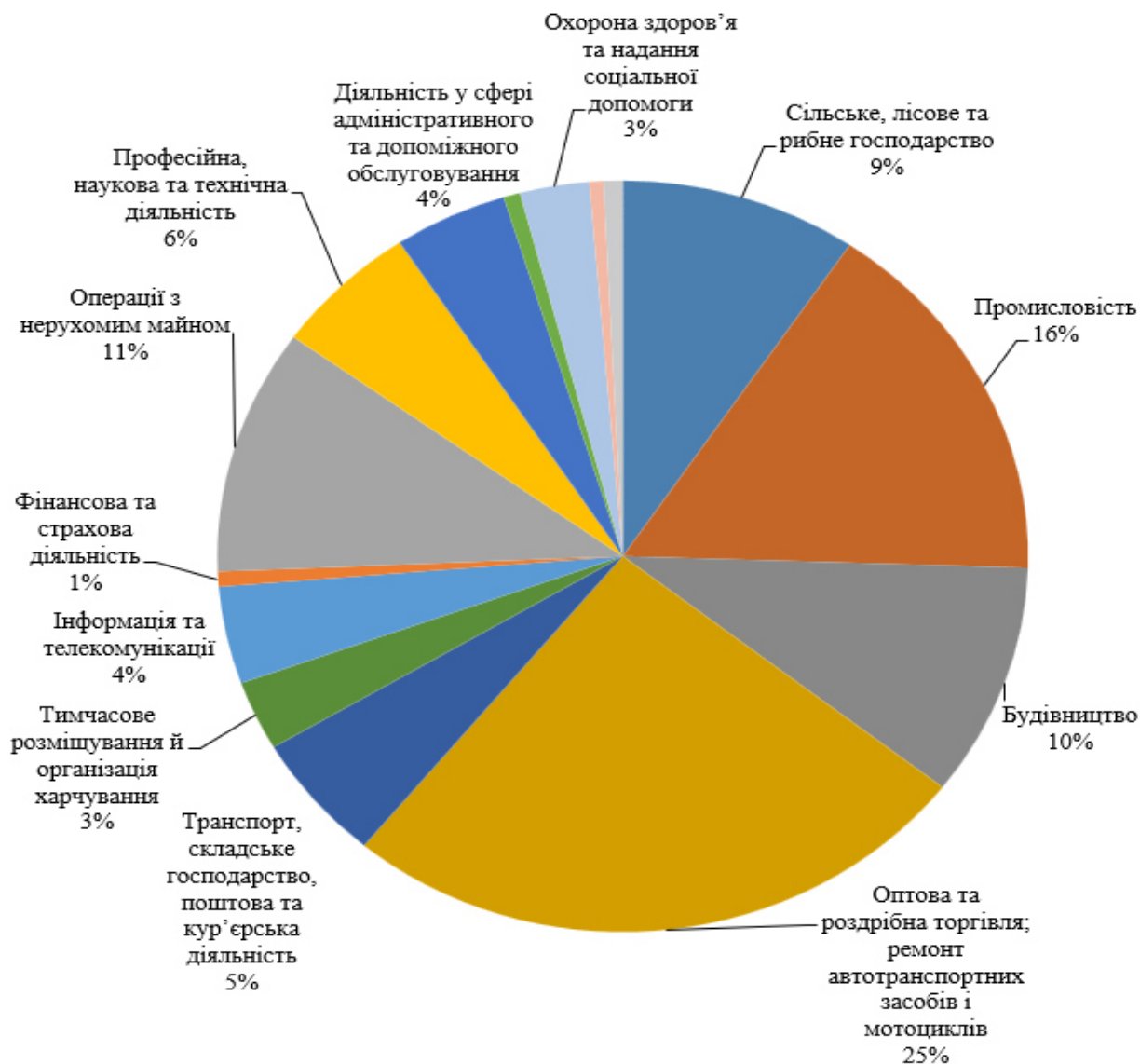


Рис. 2.6. Структура МСБ Карпатського регіону за основними видами економічної діяльності у 2023 році, %

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Значна кількість підприємств діє в секторі операцій з нерухомим майном (3822 підприємства), що вказує на активність у сфері оренди та продажу нерухомості, особливо, у Львові та курортних районах Карпат. Професійна, наукова та технічна діяльність (2100 підприємств) займає середню позицію у структурі бізнесу регіону, що відображає розвиток сфери консалтингу, інжинірингу та наукових досліджень. Відносно невеликі, але значущі частки

займають транспорт і складське господарство (1992 підприємства), адміністративне та допоміжне обслуговування (1636 підприємств), а також інформація та телекомунікації (1513 підприємств). Це вказує на поступовий розвиток сучасних економічних напрямів, пов'язаних із логістикою та цифровими технологіями.

Найменше підприємств працює у сферах освіти (241), охорони здоров'я та соціальної допомоги (999), мистецтва та розваг (204), фінансової та страхової діяльності (234). Це очікувано, оскільки ці сектори традиційно представлені державними установами або великими корпораціями. Загалом, структура МСБ Карпатського регіону у 2023 році демонструє домінування традиційних секторів (торгівля, промисловість, будівництво) та поступове зростання сучасних напрямів діяльності, зокрема, таких як ІТ, логістика та професійні послуги.

На рис. 2.7 наведено інформацію щодо динаміки кількості найманих працівників на підприємствах Карпатського регіону у 2015-2023 роках.

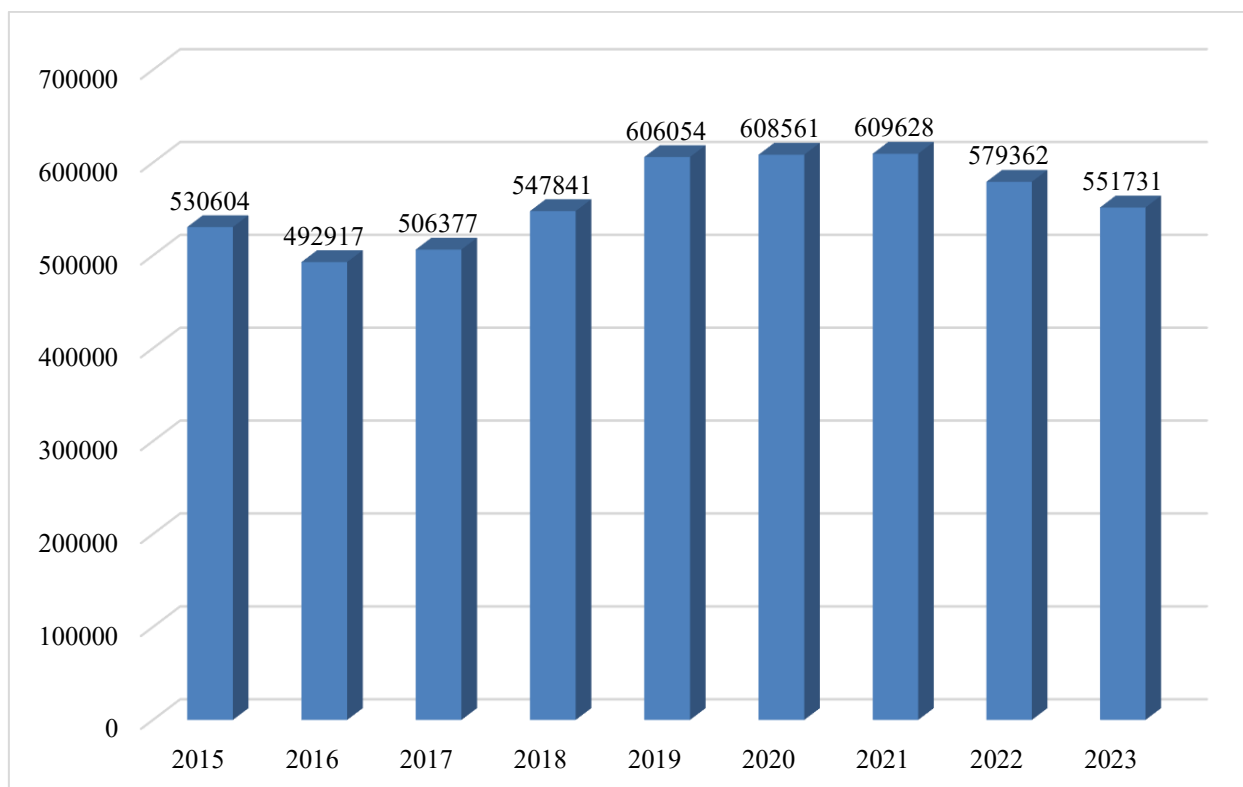


Рис. 2.7. Динаміка кількості найманих працівників на підприємствах Карпатського регіону у 2015-2023 роках, осіб

Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Вибір цього показника пов'язаний з тим, що бізнес, особливо, малий, використовує гнучкі форми зайнятості, які важливі для: молоді, осіб передпенсійного віку, жінок із дітьми, внутрішньо переміщених осіб тощо, а також з тим, що ефективність бізнесу значною мірою залежить від професійної підготовки і мотивації як найманих, так і самозайнятих працівників. Саме вони формують основу інноваційності, клієнтського сервісу, адаптивності до ринку.

Динаміка кількості найманих працівників у Карпатському регіоні протягом 2015–2023 років показує коливання. У 2015–2016 роках спостерігалось зниження з 530604 до 492917 осіб, що може бути наслідком економічної нестабільності. З 2017 по 2021 рік відбулося поступове зростання, досягнувши піку у 609628 осіб у 2021 році, що свідчить про розвиток бізнесу.

Однак у 2022–2023 роках відбулося скорочення до 551731 осіб, що пов'язано з воєнними викликами та економічними труднощами.

Загальне скорочення кількості найманих працівників у Карпатському регіоні, особливо у 2022–2023 роках, вказує на економічні труднощі, які могли бути спричинені кризовими явищами, пандемією та війною. Середній бізнес показав неоднорідні тенденції: у Львівській і Закарпатській областях спостерігалось зростання, тоді як у Івано-Франківській та Чернівецькій – значне скорочення. Малий бізнес скоротив зайнятість у всіх областях, крім Івано-Франківської, де, навпаки, спостерігається зростання, що може свідчити про активізацію мікропідприємництва в умовах кризи.

Отже, головним викликом для Карпатського регіону є необхідність стимулювання зайнятості, підтримка МСБ, а також створення нових робочих місць для відновлення регіональної економіки.

Кількість найманих працівників на підприємствах Карпатського регіону в розрізі областей впродовж 2015-2023 років ілюструє табл. 2.8.

Загалом дані демонструють трансформацію підприємницького сектору в регіоні, що вимагає додаткового аналізу причин та можливих шляхів стабілізації.

Таблиця 2.8

**Кількість найманих працівників на підприємствах Карпатського регіону
в розрізі областей впродовж 2015-2023 років, тис. осіб**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Львівська область										
Усі суб'єкти господарювання	387,1	396,1	406,5	459,2	495,8	483,4	292,3	277,0	262,5	-124,6
суб'єкти середнього підприємництва	144,4	153,5	155,2	185,3	207,0	201,9	189,2	181,9	167,6	23,2
суб'єкти малого підприємництва	242,7	242,6	251,3	273,9	288,8	281,5	103,1	95,1	94,9	-147,8
Івано-Франківська область										
Усі суб'єкти господарювання	170	173,3	174,9	193,6	206,4	208,6	96,6	91,2	89,8	-80,2
суб'єкти середнього підприємництва	161,5	164,7	167	184,6	196,9	198,5	61,9	60,1	58,3	-103,2
суб'єкти малого підприємництва	8,5	8,6	7,9	9,0	9,5	10,1	34,7	31,1	31,5	23
Закарпатська область										
Усі суб'єкти господарювання	73,9	76,4	77,6	78,8	85,4	86,3	81,3	73,8	75,2	1,3
суб'єкти середнього підприємництва	47,5	50,1	50,4	51,4	57,2	58,1	56,7	50,7	52,0	4,5
суб'єкти малого підприємництва	26,4	26,3	27,2	27,4	28,2	28,2	24,6	23,1	23,2	-3,2
Чернівецька область										
Усі суб'єкти господарювання	89	91,6	91,1	95,8	113,4	106,2	61,4	56,6	51,9	-37,1
суб'єкти середнього підприємництва	56,7	58,5	56,9	64,2	80,5	74,5	-	-	-	-
суб'єкти малого підприємництва	32,3	32,1	34,2	31,6	32,9	31,7	19,2	17,2	16,8	-15,5

Примітка: розраховано автором на основі [140-143]

На сьогоднішній день в Україні, загалом, та Карпатському регіоні, зокрема, спостерігається досить високий рівень безробіття та існує чимало перешкод в процесі працевлаштування відповідно до здобутої спеціальності через недостатню кількість робочих місць.

Карпатський регіон демонстрував різні тенденції щодо зайнятості населення протягом 2015–2023 років. У 2015 році кількість працюючих зростала або залишалася стабільною, однак із 2020 року ситуація почала суттєво змінюватися через низку економічних і соціальних факторів. У 2015–2019 роках кількість зайнятих працівників зростала майже у всіх областях Карпатського регіону. Найвищі показники були зафіксовані у 2019 році, що свідчить про сприятливий економічний клімат у регіоні.

Львівська область, як найбільший економічний центр регіону, продемонструвала стабільне зростання зайнятості: з 387,1 тис. осіб у 2015 році до 495,8 тис. осіб у 2019 році. В Івано-Франківській області також спостерігався приріст – з 59,6 тис. у 2015 році до 72,7 тис. у 2019 році. Закарпатська область показала відносно стабільну динаміку, збільшивши кількість працівників із 73,9 тис. у 2015 році до 85,4 тис. у 2019 році. Чернівецька область демонструвала найбільший приріст серед усіх областей – з 89 тис. у 2015 році до 113,4 тис. у 2019 році.

Вплив пандемії COVID-19 та пов'язаних із нею економічних обмежень почав відчуватися з 2020 року. У Львівській області кількість зайнятих зменшилася до 483,4 тис. осіб, що свідчить про початковий вплив кризи. Івано-Франківська область навпаки, дещо збільшила кількість працівників до 77,6 тис. осіб, що може пояснюватися тимчасовою активністю певних галузей (наприклад, будівництво, аграрний сектор). Закарпатська область також демонструвала невелике зростання до 86,8 тис. осіб. Чернівецька область вже у 2020 році почала втрачати працівників, і їхня кількість зменшилася до 106,2 тис. осіб.

У 2021 році відбулося різке зниження кількості зайнятих осіб, особливо у Львівській та Чернівецькій областях. Львівщина втратила понад 126 тис. працівників (з 483,4 тис. у 2020 році до 356,5 тис. у 2021 році), що є найбільшим падінням у регіоні. Чернівецька область також зазнала суттєвих втрат – кількість зайнятих скоротилася до 62,8 тис. осіб (-43,4 тис.). Закарпаття, навпаки, у 2021 році мало найбільший показник зайнятості за весь

період – 92,1 тис. осіб, що могло бути зумовлено зростанням ролі малого бізнесу та транскордонної торгівлі. Івано-Франківська область демонструвала аномальне зростання до 109,9 тис. осіб, що, ймовірно, пояснюється тимчасовими економічними процесами.

У 2022 році відбулося певне відновлення ринку праці, проте показники не повернулися до рівня 2019 року. Львівська область продовжувала втрачати працівників, і їхня кількість скоротилася до 340,5 тис. осіб у 2022 році та до 327,1 тис. осіб у 2023 році. Івано-Франківська область демонструвала поступове скорочення: 101,2 тис. у 2022 році та 98,7 тис. у 2023 році. Закарпаття залишалося найстабільнішим – 85,6 тис. у 2022 році та 81,9 тис. у 2023 році. Чернівецька область продовжувала втрачати зайнятість – 57,2 тис. у 2022 році та 53 тис. у 2023 році. Львівська область зазнала найбільшого падіння кількості зайнятих осіб після 2020 року, що пов'язано із загальною економічною кризою та релокацією бізнесу. Відтак, головним викликом для регіону є необхідність стимулювання зайнятості, підтримка МСБ, а також створення нових робочих місць для відновлення економіки.

На рис. 2.8 наведено структуру обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами МСБ у Карпатському регіоні у 2023 році.

Сумарний обсяг реалізованої продукції середнім та малим бізнесом в усіх областях Карпатського регіону в 2023 році становив 882,1 млрд. грн. Цей показник відображає загальну економічну активність підприємств та рівень розвитку підприємницької діяльності.

Львівська область є економічним лідером і локомотивом регіону завдяки розвиненій інфраструктурі, великій кількості підприємств та сприятливому бізнес-клімату. Подальший розвиток МСБ може бути стимульований через залучення нових інвестицій, розвиток технологічного сектору та експортно-орієнтованого виробництва.

Івано-Франківська та Закарпатська області мають подібний рівень економічного розвитку, однак Закарпаття має більший потенціал завдяки географічному положенню та активним міжнародним зв'язкам. Обом

областям варто приділяти більше уваги підтримці малого бізнесу, створенню індустріальних парків та розвитку туристичної інфраструктури.



Рис. 2.8. Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами МСБ за областями Карпатського регіону у 2023 році
Примітка: сформовано автором на основі [140-143]

Чернівецька область потребує комплексної підтримки для стимулювання економічного розвитку. Основні напрямки для покращення ситуації – залучення інвестицій, розвиток виробничих підприємств, а також стимулювання локального підприємництва через державні та регіональні програми підтримки бізнесу.

Основними точками зростання Карпатського регіону є туризм, аграрний сектор, переробна промисловість, ІТ та логістика.

У табл. 2.9 наведено динаміку обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами областей Карпатського регіону у 2015-2023 роках. Дані таблиці 2.9 дозволяють оцінити динаміку реалізованої продукції всіма суб'єктами господарювання та фізичними особами-підприємцями (ФОП) у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській і Чернівецькій областях у 2015–2023 роках.

Таблиця 2.9

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами областей
Карпатського регіону у 2015-2023 роках, млн. грн.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Львівська область										
Усі суб'єкти господарювання	207671,8	235956,5	301741,2	401549,3	466673,3	508868,6	671575,1	712145,7	855380,6	647708,8
з них у фізичних осіб-підприємців	146740,9	181867,8	241233,7	319838	358562,3	146740,9	94898,9	6301,3	8700,1	-138041
Івано-Франківська область										
Усі суб'єкти господарювання	64685,8	80542,1	95606,4	117315,0	143145,9	152251,0	194605,2	138365,1	174019,4	109333,6
з них у фізичних осіб-підприємців	10825,1	13549,0	15784,8	30311,2	44122,9	44153,0	35560,9	3675,9	5206,8	-5618,3
Закарпатська область										
Усі суб'єкти господарювання	52155,8	55149,0	67258,5	80839,2	84904,1	88201,9	117380,2	109037,2	131054,2	78898,4
з них у фізичних осіб-підприємців	11856,5	14553,7	17453,9	21084,7	22466,9	23824,6	30974,1	4530,2	5910,7	-5945,8
Чернівецька область										
Усі суб'єкти господарювання	60483,4	76473,0	95933,2	101778,4	106688,9	114549,6	75566,1	67140,1	99741,9	39258,5
з них у фізичних осіб-підприємців	45636,4	56195,4	71483,6	84034,4	89957,3	45636,4	24401,0	1642,8	3981,3	-41655,1

Примітка: розраховано автором на основі [140-143]

Як показують дані табл. 2.9, загальний обсяг реалізації продукції у період 2015–2023 роках зріс у всіх областях, що свідчить про позитивний розвиток бізнес-середовища. Львівська область є безперечним лідером за обсягом реалізованої продукції, випереджаючи інші області в кілька разів. Фізичні особи-підприємці (ФОП) втратили свої позиції в структурі реалізації продукції, особливо у Львівській та Чернівецькій областях, що може бути пов'язано зі складнощами у веденні бізнесу, посиленням регуляторного тиску або міграційними процесами. Стрімке зростання загального обсягу реалізованої продукції у всіх областях свідчить про покращення економічної активності.

ФОП у всіх областях значно втратили свої позиції, що може бути наслідком змін у регуляторному середовищі або впливу зовнішніх факторів (економічна криза, пандемія, війна). Львівська область залишається економічним лідером, формуючи основний обсяг реалізованої продукції в Карпатському регіоні. Івано-Франківська та Закарпатська області показали стабільне зростання, однак потребують підтримки малого бізнесу. Чернівецька область має найгіршу динаміку зростання, що вимагає додаткових заходів для стимулювання розвитку підприємництва.

Варто зауважити, що на сьогодні наслідки коронавірусної хвороби та сучасні воєнні умови доволі гостро відчула як політична, так і економічна сфера нашої держави, що негативно позначається на економічному розвитку як регіонів, так і України загалом. Це проявляється і у зниженні обсягів валового внутрішнього продукту, зростання рівня інфляції, а також присутності кризових явищ у людському потенціалі країни.

В межах Карпатського регіону наростає проблема, пов'язана із модернізацією технологічного забезпечення та значним рівнем зносу основних засобів підприємств МСБ. Інвестиційна сфера Карпатського регіону вимагає серйозного державного сприяння стосовно забезпечення сприятливого інвестиційного клімату. На цьому шляху на даний час існують певні перешкоди, зокрема наявність прогалин у діючій нормативно-правовій

базі та податковій системі, внесення безперервних змін у справляння митних платежів, нестабільність у політичній сфері, а також брак багатообіцяючих інвестиційних програм.

Крім цього, головним показником управління розвитком МСБ виступає рівень зайнятості населення. Відтак, забезпечення ефективного розвитку Карпатського регіону потребує досягнення в кількісному та якісному плані необхідного людського капіталу, характеру і структури регіонального виробництва, що відбиватиметься у структурі працевлаштування. Зменшення масштабів виробництва, посилення фінансової нестабільності, скорочення числа робочих місць зумовили зростання незайнятого населення, що своєю чергою може загрожувати значному відтоці трудового капіталу за кордон.

Політика сприяння розвитку суб'єктів малого і середнього бізнесу на регіональному рівні виступає складовим елементом державної соціально-економічної політики. Вона розкриває головні напрями і форми впливу зі сторони органів виконавчої влади на подібні явища із врахуванням інтересів та переваг регіонального розвитку. В межах Карпатського регіону всі області розробили власну стратегію розвитку, якою передбачено перспективний розвиток малого і середнього бізнесу.

Зокрема стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років наводить наступне: «загалом регіон характеризується сприятливими умовами для ведення малого і середнього бізнесу, діяльності галузевих кластерів, високим рівнем ділової активності, а також наявністю відповідної інфраструктури підтримки підприємництва. Ефективна політика щодо розвитку МСП має бути спрямована не так на підтримку традиційних для області галузей, як на розвиток інших перспективних секторів економіки з високою доданою вартістю, насамперед, які мають потенціал «смайт-спеціалізації» [184].

Стратегією розвитку Івано-Франківської області в ході виконання завдання, яке передбачає «розвиток малого і середнього підприємництва в т.ч. ініціатив людей з інвалідністю та молоді» планується «створення інноваційної

інфраструктури, поглиблення зв'язків суб'єктів МСБ з науковими установами для запровадження інновацій; створення центрів підтримки бізнесу, бізнес-інкубаторів, агенцій регіонального розвитку, мережі інформаційно-консультаційних пунктів на базі центрів надання адміністративних послуг та інших об'єктів інфраструктури; консалтингова підтримка та супровід потенційних інвесторів; надання мікрокредитів суб'єктам малого підприємництва для ведення власної справи» [183].

Закарпатська область в ході реалізації своєї стратегії розвитку виокремлює окрему ціль, яка спрямована на розвиток малого і середнього підприємництва. В процесі досягнення даної цілі передбачається виконання таких завдань, як «покращення регіонального бізнес-середовища, сприяння відкриттю нових ринків збуту товарів і послуг; посилення інституційної спроможності бізнес-асоціацій та підтримка діалогу бізнесу і влади; підтримка стартапів та інновацій в секторі МСП ; розвиток інфраструктури підтримки МСП ; розвиток бізнес освіти» [167].

Відповідно до стратегії розвитку Чернівецької області до 2027 року «економіка Чернівецької області залишатиметься сировинною. Спрощення адміністрування податків, створення умов для покращення доступу до фінансових (кредитних) ресурсів та зменшення монополізованості ринків створить умови розвитку малого і середнього підприємництва в регіоні. Це призведе до покращення інвестиційного клімату та сприяння інвестиційній спрямованості фінансових потоків, зокрема, шляхом розвитку мікрокредитування та інших форм фінансової підтримки малих та середніх виробників» [185].

На нашу думку, подібні регіональні стратегії розвитку не передбачають всі аспекти роботи місцевих, регіональних та національних інституцій, однак стимулює досягнення передбачуваних результатів. Через це визначені сценарії подальшого розвитку регіонів, подібні стратегії концентрують усю увагу на операційних цілях та комплексу заходів, реалізація яких потребує цільової

уваги місцевих владних органів при одночасному дієвому сприянні держави, а також узгодженого плану сприяння донорам та приватних капіталовкладень.

Отже, сфера МСП має важливе значення у розвитку економіки Карпатського району. У розвитку МСБ в Карпатському регіоні спостерігається позитивна динаміка, помітні індикатори зростання, однак проведені зміни поки не забезпечують достатність розвитку МСБ.

2.3. Сучасні тенденції та проблеми державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу

В сучасних умовах ефективність розвитку вітчизняної ринкової економіки взаємозалежить від ефективності роботи МСБ, оскільки він є найважливішим важелем впливу на національну конкурентоспроможність та головною ознакою економічного розвитку держави. Однак, варто зазначити, що на сьогоднішній день підприємства МСБ недостатньо впливають на розвиток вітчизняної економіки. Так, в кризові періоди виникає гостра потреба у державному регулюванні роботи підприємств. На даний час враховуючи, що країна перебуває у воєнних умовах, на фінансовому ринку можна спостерігати різке погіршення роботи суб'єктів господарювання, масові їх банкрутства підприємств. Також чимала кількість підприємств МСБ змушені були переїхати із зони бойових дій, що також негативно позначилося на їх діяльності. Тому, на сьогоднішній день малий та середній бізнес потребує негайної державної підтримки та регулювання, оскільки відіграє стратегічно важливу роль у державному соціально-економічному розвитку.

«Становлення й розвиток МСБ в Україні відіграють важливу роль в економіці країни. Адже саме цей бізнес давно став домінуючим за кількістю господарських одиниць та за обсягами виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Малий та середній бізнес – це така суспільна, економічно корисна основа, без якої не може існувати й розвиватися будь-яка інноваційно-орієнтована держава. Це самостійна, систематична господарська діяльність малих і середніх підприємств будь-якої форми власності та

громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку» [115].

Державне регулювання розвитку МСБ виступає своєрідним комплексом особливих інструментів, за допомогою яких держава забезпечує формування в соціально-економічному та організаційно-правовому аспектах належного зовнішнього середовища для здійснення ефективної підприємницької діяльності. Здійснення державою виваженої регуляторної політики в сфері розвитку МСБ дасть можливість реалізувати його потенціал, що виступає найважливішим напрямом економічного зростання. Відтак, особливості механізму державного регулювання розвитку МСБ вимагають висвітлення питань суб'єктного складу, функцій, принципів, методів та інструментів регулювання.

Суб'єктний склад державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні визначено Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [159]. Цей закон встановлює повноваження різних органів влади у сфері підтримки МСБ. Суб'єктний склад державного регулювання розвитку МСБ включає різні типи підприємств, організацій та інститутів, які беруть участь у процесі регулювання і підтримки бізнесу, зокрема:

1. Державні органи та фінансові установи (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Спеціально уповноважений орган у сфері розвитку МСБ, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи). Так, державні банки або фінансові організації часто розробляють пільгові програми кредитування для підтримки підприємців, що включає як прямі кредити, так і державні гарантії для кредитування, що полегшує доступ до капіталу для бізнесу. НБУ відповідно до ЗУ «Про Національний банк України» [157] від 20 травня 1999 року № 679-XIV, «проводить монетарну політику, виступає основним регулятором грошово-кредитного ринку та здійснює вплив на кредитну активність банків через

встановлення норм та правил їх діяльності, зокрема офіційної облікової ставки для задоволення попиту суб'єктів підприємницької діяльності в додаткових коштах. Встановлюючи облікову ставку, Національний банк України впливає на процентну ставку за кредитами комерційних банків. Чим вище облікова ставка, тим вище процентна ставка комерційного банку, отже, тим більше фінансових ресурсів доводиться витрачати суб'єкту господарювання для обслуговування кредиту. До того ж зі зростанням процентних ставок за кредитами попит на такі ресурси серед суб'єктів підприємництва зменшується» [181].

2. Підприємства МСБ, які включають як фізичних осіб-підприємців, так і юридичних осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність в різних галузях. МСП є важливою частиною економіки, оскільки забезпечують значну частину зайнятості та створюють конкурентне середовище на ринку. Для їх розвитку держава створює умови через різні програми підтримки, зокрема фінансування, податкові пільги, правове регулювання.

3. Бізнес-асоціації та організації, які представляють інтереси МСБ, взаємодіють з органами влади, лобіюючи сприятливі умови для розвитку підприємництва. Це можуть бути торгово-промислові палати, асоціації підприємців, кластерні організації, що підтримують кооперацію між бізнесами.

4. Інвестиційні установи та фонди, які надають фінансову підтримку через гранти, субсидії або прямі інвестиції, що включає інститут розвитку, які займаються стратегічним фінансуванням для стимулювання інноваційних або соціально важливих проектів МСБ.

5. Освітні та консалтингові організації. Підприємці часто звертаються до різноманітних бізнес-інкубаторів, консалтингових компаній та освітніх програм для покращення своїх управлінських та фінансових навичок. Держава може підтримувати ці ініціативи через фінансування програм навчання та консалтингу для підприємців, сприяючи їхньому розвитку.

6. Громадянське суспільство. Участь громадських організацій у регулюванні розвитку бізнесу є важливою для забезпечення соціальних стандартів, екологічної безпеки та прав споживачів. Організації, які виступають за права працівників, захист навколишнього середовища та соціальну відповідальність бізнесу, активно взаємодіють з державними структурами для забезпечення сталого розвитку МСП.

Таким чином, механізм державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу є складним і багатокomпонентним, охоплюючи різноманітних суб'єктів, які взаємодіють для створення сприятливих умов для бізнесу, надання фінансової підтримки, доступу до ресурсів і вирішення правових та адміністративних проблем, з якими стикаються підприємці.

Відносини, що стосуються розвитку малого підприємництва в Україні, ґрунтуються на положеннях Конституції (головного Закону України) і регулюються Господарським [41], Цивільним [204], Податковим кодексами [154], Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618-VI [159], а також іншими законодавчими актами та міжнародними угодами, схваленими Верховною Радою України.

Основними функціями держави, що забезпечують стимулювання МСБ і його підприємницької активності, є:

- «створення умов, що забезпечують підготовку конкурентоспроможних фахівців;
- створення механізмів з підтримки та фінансуванню підприємництва;
- застосування заходів щодо забезпечення та розвитку регіональної ринкової інфраструктури» [95].

У відповідності із законодавством, до принципів державної політики у сфері розвитку МСП в Україні віднесено:

- 1) «ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;
- 2) доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;

3) забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;

4) створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки;

5) ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;

6) відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;

7) доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва» [159].

Державне регулювання МСБ спрямоване на досягнення таких цілей:

1. Введення норм взаємовідносин між бізнес-представниками, що дають змогу спрогнозувати їхню поведінку і зменшити рівень ризиків, пов'язаних з неоднозначністю подібної поведінки (регулювання договорів, права володіння, визначення можливих засобів конкурентної боротьби тощо). Держава встановлює формальні норми, відповідно до яких здійснюється співпраця між підприємствами та іншими бізнес-представниками (державою, кінцевими споживачами товарів і послуг тощо).

2. Забезпечення дохідної частини державного бюджету. Держава, здійснюючи регулювання бізнес-середовища, також сприяє формуванню стабільних надходжень до бюджету, які є необхідними для фінансування державних програм, послуг і підтримки економіки в цілому. Держава збирає податки від МСБ, що включають податки на доходи, ПДВ, соціальні внески тощо. Такі надходження є важливим джерелом фінансування державних витрат, таких як інфраструктурні проекти, соціальні програми, система

охорони здоров'я, освіти та безпеки. Важливим є також забезпечення ефективного механізму оподаткування, щоб не лише забезпечити стабільний потік коштів до бюджету, але й створити сприятливі умови для розвитку бізнесу.

3. Послаблення впливу зовнішніх чинників, які відображаються у неврахованих у грошових одиницях прибутках або витратах, які суб'єкти господарювання заподіюють третім сторонам. Зокрема, держава регулює якість продукції, вплив підприємництва на навколишнє середовище тощо. Тому регулювання впливу зовнішніх чинників має забезпечити перерозподіл прибутків і витрат між суб'єктами господарювання.

4. Забезпечення впливу держави на структуру економічної системи (забезпечення пропорційності у сфері малого, середнього і великого підприємництва, галузевій структурі, стані конкурентної боротьби тощо) і високого рівня ефективності певних видів підприємництва. З метою досягнення цієї цілі держава здатна надавати суттєву підтримку суб'єктам підприємництва шляхом зменшення обсягу їх витрат (зокрема, надання різного роду кредитів з пільговими умовами) чи зростання обсягу доходів (реалізація державних замовлень, надання відшкодування тощо). З іншої сторони, пільги одним бізнес-суб'єктам можуть нести за собою обмеження роботи інших.

«Цілком природно, що доходи до бюджету, які забезпечуються бізнесом, витрачаються на різні цілі. Суб'єкти господарювання фінансують як витрати, пов'язані зі створенням сприятливого ділового середовища та отриманням важливих для бізнесу суспільних благ, так і витрати, пов'язані з виконанням усіх інших державних зобов'язань. Що стосується зовнішніх ефектів та впливу на структуру господарства й ефективність окремих його сфер, то тут йдеться про перерозподіл вигод та витрат між різними суб'єктами бізнесу. Вплив держави за даними напрямками несе переваги одним його суб'єктам та забезпечує додатковий тиск на інших. Виключенням є державні інвестиції в ті

галузі, що є не вигідними для приватних інвестицій, але від наявності яких виграє бізнес в цілому» [197].

Беручи до уваги вище наведене, зауважимо, що головні завдання державного регулювання розвитку МСБ передбачають забезпечення:

- формування належних передумов стосовно дієвої діяльності підприємництва та активізації підприємницької інфраструктури;
- розвитку малого та середнього підприємництва, яке виступає головним фактором формування конкурентної сфери і середнього суспільного класу;
- активізації самозайнятості суспільства та здійснення політики охорони довкілля;

- зростання частки МСБ у ВВП країни. Так, станом на 2023 рік, малий та середній бізнес в Україні відіграє ключову роль в економіці країни, складаючи 99% від загальної кількості підприємств, забезпечуючи 51% валового внутрішнього продукту (ВВП) та 64% доданої вартості, а також надаючи роботу 82% зайнятих осіб. Крім того, за даними Програми розвитку ООН, на кінець 2023 року мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) склали 99,98% усіх суб'єктів господарювання в Україні та забезпечували 74% усіх робочих місць. Ці показники свідчать про значний внесок МСБ у формування ВВП України та підкреслюють його важливу роль у забезпеченні зайнятості населення.

«Держава здійснює регулювання підприємницької діяльності через:

- законодавче забезпечення свободи конкуренції, захист споживачів від проявів недобросовісної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності;
- податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і відсотків за державні кредити, податкові пільги, ціни та правила ціноутворення, валютний курс, розмір економічних санкцій;
- визначення соціальних норм функціонування підприємства, згідно з якими підприємець зобов'язаний забезпечити відповідні умови праці, охорону праці, оплату праці не нижче встановленого мінімального рівня, а також інші

соціальні гарантії, включаючи соціальне та медичне страхування і соціальне забезпечення;

- встановлення екологічних норм і нормативів;
- залучення підприємців до виконання різноманітних науково-технічних та економічних регіональних і державних програм;
- укладання договорів на виконання робіт та здійснення послуг для державних потреб» [126].

У табл. 2.10 згрупуємо методи та інструменти державного регулювання розвитку МСБ.

Таблиця 2.10

Методи та інструменти державного регулювання розвитку МСБ в Україні

Методи регулювання	Інструменти регулювання
1	2
Правове регулювання	Нормативно-правове забезпечення
	Ліцензування та сертифікація
	Встановлення правил для конкуренції та антимонопольне законодавство
Фінансово-кредитні методи	Пільгові кредити для малого бізнесу
	Податкові пільги та спрощена система оподаткування
	Державні гарантії для кредитів
	Інвестиційні гранти та субсидії
Адміністративні методи	Моніторинг і контроль за дотриманням законодавства
	Встановлення обмежень або квот на ринках
	Визначення ліцензійних вимог та вимог до реєстрації підприємств
Інформаційні методи	Проведення інформаційних кампаній для МСБ
	Консультаційна допомога та бізнес-інкубатори
	Створення платформ для обміну знаннями та досвідом
Соціальні методи	Запровадження стандартів праці (умови праці, мінімальні заробітні плати)
	Програми соціального забезпечення підприємців
Екологічні методи	Встановлення екологічних стандартів та вимог до бізнесу
	Регулювання викидів і відходів підприємствами
Мотиваційні методи	Премії для інноваційних підприємств
	Стимулювання підприємців через конкурси, виставки, ярмарки
Створення підтримуючих інституцій	Бізнес-інкубатори, акселератори, регіональні центри підтримки підприємців
Інфраструктурні методи	Створення індустріальних парків, бізнес-центрів та технопарків
	Розвиток транспортної та комунікаційної інфраструктури для бізнесу

Джерело: сформовано автором

Як бачимо з табл. 2.10, основними методами є законодавчі ініціативи, фінансова підтримка через кредити та гранти, адміністративні спрощення, інформування підприємців та залучення їх до державних програм. Інструменти включають пільгові податкові ставки, спрощену систему оподаткування, підтримку інновацій та екологічні норми, що створюють умови для розвитку бізнесу. Позитивним є постійне вдосконалення цих механізмів, особливо в умовах війни та економічних викликів, що дозволяє малому та середньому бізнесу адаптуватися до нових умов і активно брати участь у відновленні економіки країни.

Приміром, у 1999 р. задля забезпечення підтримки активізації підприємств малого бізнесу було введено спрощену систему оподаткування, обліку та звітності. Справляння єдиного податку з малого бізнесу завжди вважалося найважливішим джерелом дохідної частини місцевих бюджетів і головним інструментом державного регулювання роботи підприємців-суб'єктів спрощеної системи оподаткування. Мета впровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності полягає у забезпеченні сприяння малого бізнесу на початковій стадії визначенню доволі простих засад системи оподаткування та суттєвому скороченню облікових та звітних процедур задля покращення ситуації у бізнес-сфері.

Вважаємо, що «необхідність державного регулювання сфери МСП зумовлена низкою потенційних загроз національній безпеці, які можуть виникати внаслідок функціонування малих підприємств:

- загрози фінансовій безпеці країни через неконтрольоване переміщення за кордон фінансових ресурсів; збільшення готівкового обігу всередині країни та конвертації безготівкових коштів у готівку тощо;
- тінізація діяльності підприємств, приховування доходів, поширення «тіньової» зайнятості, встановлення зв'язків із кримінальними структурами та відмивання коштів;
- розпорошення дефіцитних ресурсів та їх неефективне чи нецільове використання;

- недотримання стандартів, норм відповідності, санітарних норм, інших регуляторних вимог щодо споживчих характеристик продукції через недосконалість виробничих процесів, вихідного контролю, спробу здешевлення продукції;

- загрози техногенній та екологічній безпеці, пов'язані з виробничими процесами, зберіганням та використанням виготовленої продукції;

- структурна деформація кадрового потенціалу, відволікання кваліфікованої та дієздатної робочої сили, недотримання вимог безпеки праці, що призводить до втрат людського потенціалу країни» [18].

Тобто, державне регулювання сфери МСП є необхідним для забезпечення національної безпеки. Наявність потенційних загроз, таких як фінансова небезпека, тінізація економіки, неефективне використання ресурсів, порушення стандартів якості продукції, техногенні та екологічні ризики, а також проблеми з кадровим потенціалом, вимагає активного втручання держави. Регулювання цієї сфери допомагає мінімізувати ці загрози і сприяє стабільності економіки та безпеки країни.

Однак, на сьогоднішній день існує чимало проблем розвитку МСБ в Україні, серед яких можна виокремити найбільш актуальні, зокрема:

1. Негативна динаміка державного економічного розвитку, що негативно позначається на тенденції головних макроекономічних індикаторів в цілому та на розвиток МСБ зокрема.

2. Високий рівень монополізації підприємництва. Дана проблематика потребує негайного вирішення, оскільки високий рівень монополізації великого бізнесу призводить до витіснення МСБ в країні.

3. Низький рівень конкуренції на внутрішньому ринку. У більшості галузей на даний час можна спостерігати досить високу концентрацію великого підприємництва, а індикатори виходу на ринки нових підприємств залишаються на доволі низькому рівні.

4. Обмеженість самого ринку та фінансування. Малий та середній бізнес володіє не значними перспективами розвитку, оскільки при однаковому

податковому навантаженню великий бізнес володіє більшими перспективами стосовно збільшення масштабів збуту своєї продукції та залучення додаткового фінансування.

5. Обмеженість впровадження інновацій через технологічні перешкоди. Так, недостатнє фінансове та людське забезпечення діяльності МСБ суттєво зменшує перспективи самостійно впроваджувати науково-дослідницькі розробки, орієнтовані на стабільне технологічне удосконалення.

6. Руйнування інфраструктури. Воєнні дії призвели до фізичного знищення інфраструктури бізнесу, логістичних шляхів, складських і виробничих потужностей.

7. Зміщення економічних пріоритетів. Значна частина державного фінансування спрямовується на оборону, що обмежує доступ до пільгових програм для бізнесу.

8. Ризики інвестування. Воєнний стан знижує довіру інвесторів та доступ до іноземного капіталу.

9. Втрата традиційних ринків збуту. Бойові дії на територіях із високою концентрацією промислових підприємств та окупація регіонів призвели до втрати клієнтської бази.

10. Переміщення бізнесу. Велика кількість підприємств змушена переїжджати в безпечніші регіони, що супроводжується додатковими витратами на релокацію та адаптацію.

11. Енергетична нестабільність. Постійні атаки на енергетичну інфраструктуру створюють перебої з постачанням електроенергії, що ускладнює виробничі процеси.

12. Посилення кіберзагроз. В умовах війни кібернапади стають частішими, що вимагає додаткових витрат на кіберзахист.

Розв'язання вище наведених проблем розвитку МСБ в Україні повинно лежати в основі державної політики, оскільки саме даний вид бізнесу дозволяє значно посилити ефективність вітчизняного економічного розвитку, покращити становище нашої держави в міжнародному поділі праці, а також

збільшити рівень конкурентоздатності вітчизняної економіки. Крім того, державна політика й державне регулювання МСБ мають враховувати сучасні тенденції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Сучасні тенденції й проблеми державного регулювання розвитку МСБ

Тенденції	Проблеми
1	2
- цифровізація та інноваційність; - фінансова підтримка та доступ до капіталу; - релокація та підтримка в умовах війни; - інклюзивність та реалізація спеціалізованих програм	- обмежений доступ до фінансування (високі процентні ставки та складні умови кредитування); - недосконалість нормативно-правової бази (щодо захисту прав підприємців та спрощення процедур ведення бізнесу); - вплив війни та економічна нестабільність. Воєнні дії призвели до знищення інфраструктури, втрати ринків збуту та зменшення платоспроможного попиту, що негативно впливає на діяльність МСБ; - недостатня інформаційна та консультаційна підтримка (механізми інформування підприємців про доступні програми підтримки, зміни в законодавстві та можливості розвитку є недосконалі); - тіньова економіка та податкове навантаження: Високий рівень податкового навантаження та складність адміністрування податків спонукають частину підприємців до переходу в тіньовий сектор.

Джерело: сформовано автором

Для подолання зазначених проблем та ефективного розвитку МСБ необхідне комплексне вдосконалення державної політики, корегування її концептуальних підходів.

Тому, механізм державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу (рис. 2.9) вимагає вдосконалення через концептуалізацію його змістового наповнення.

Сучасна українсько-російська війна негативно вплинула на розвиток МСБ в Україні, оскільки загострила проблеми, пов'язані із зміною доставки товарів та продукції, великим підвищенням цін, переїзд чималої кількості клієнтів або зменшення рівня їх платоспроможності, загостренням кризових явищ на ринку праці в небезпечних регіонах і перенасичення робочої сили в безпечних тощо. Крім цього, в підприємств МСБ суттєво зменшилася клієнтська база, оскільки більшість з клієнтів виїхали з України тощо. Доволі

гостро постає проблема, пов'язана із зниженням рівня продуктивності роботи персоналу і погіршенням його психологічного стану.



Рис. 2.9. Концептуальне бачення механізму державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу і його структурно-логічна схема

Джерело: сформовано автором

Як вказується у джерелі [69], «підприємці несуть великі збитки, причому різних видів. Найважчий із них економічний, проте важливо розглянути і бути готовими до того, що інші види збитків, які здаються наразі менш важливими, можуть стати проблемним місцем для розвитку та відбудови після перемоги. Реконструкція також залежить від багатьох факторів. Найбільш впливовими з них будуть пошкоджена інфраструктура, недостачі на ринку праці, ускладнені

шляхи фандрейзингу, дорога та складна логістика, пошук нових ринків збуту та ускладнена конкуренція на них. Згідно прогнозів українських підприємств, проблемою у період відбудови також буде пошук нових постачальників та нових локацій для бізнесу, особливо мережевих підприємств, а також установа нових процесів та способів виробництва» [69].

Чимала кількість як малих, так і середніх підприємств потребують повної реконструкції та відбудови, оскільки в них залишилися свої клієнти, які є найважливішим активом. Водночас, зі зростанням термінів відбудови чи реконструкції спостерігається зменшення лояльних клієнтів. Тому, будь-який підприємець зобов'язаний брати до уваги ризики макроекономічного середовища, які можуть виникнути в результаті воєнних дій. Безперечно, вони мають не дуже прямий та руйнівний характер порівняно з прямими бойовими діями або окупацією, однак міра їхнього впливу також може зумовлювати серйозну збитковість або загострення інших проблем.

«Через зростання фіскального дефіциту (так як податкові доходи впали, а видатки суттєво зросли) економіку чекає суттєвий інфляційний тиск, що негативно відобразиться на фінансовому стані більшості підприємств. Окрім того, рівень безробіття та відтоку мізків також буде досить сталим, адже чим довше триває війна, тим більше людей почнуть виїжджати закордон. Незважаючи на оголошені пільги для бізнесу, в багатьох випадках все не так добре функціонує на практиці і отримання того ж кредиту для підприємства на пільгових умовах є досить складним процесом» [67].

«Війна, а отже, проблеми з логістикою і дефіцит сировини призвели до інтенсифікації та поширення різних форм міграції бізнес-одиниць з України до Польщі. З метою збереження та убезпечення майна і виробничих потужностей бізнес-структур від знищення в ході воєнних дій Уряд України запровадив з середини березня 2022 р. програму релокації бізнесу до переважно та відносно безпечних територіальних громад України (якими на момент запровадження програми вважалися громади Вінницької, Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької та Чернівецької областей)» [93, с. 20]. «За інформацією

Міністерства економіки України, станом на 15 липня 2022 р. за програмою релокації: переміщено 678 підприємств, подано 1732 заявки про надання допомоги щодо переміщення, а 467 підприємств з-поміж переміщених вже відновили свою роботу. За деякими оцінками, переважна більшість бізнес-структур перемістила свої потужності до територіальних громад Львівської (24,6 % від загальної кількості релокованих підприємств), Закарпатської (16,1 %) та Чернівецької (11,4 %) областей України» [139; 168].

Зазвичай, виробничі суб'єкти господарювання не виявляють зацікавлення у релокації свого бізнесу за межі України, оскільки закордоном немає спеціальних програм стосовно допомоги бізнес-евакуації зі сторони європейських країн. Проте, з метою нарощення виробничих потужностей та забезпечення здійснення підприємницької діяльності українськими суб'єктами господарювання на території європейських країн окремі уряди реалізують відповідні заходи, наприклад здійснюють програми сприяння промислових підприємств та збільшення кількості робочих місць тощо.

Тому, на нашу думку, загрози міграційних процесів у сфері підприємництва в сучасних умовах мають місце не лише на рівні держави та її регіонів, але й на рівні ринку та самого підприємства (рис. 2.10).

Цінність такого системного представлення і структуризації загроз міграційних процесів у сфері підприємництва в сучасних умовах розкривається через:

- рівневу деталізацію загроз (державний рівень: фокус на макроекономічних наслідках (зменшення ВВП, обмеження податкової бази); вплив на інноваційний, інвестиційний та інтелектуальний потенціал держави тощо); регіональний рівень (наголос на фінансовому навантаженні місцевих бюджетів та посиленні проблем із самозабезпеченням регіонів; негативний вплив на виробничий сектор, відсутність належних регіональних програм та наукового супроводу тощо);

- практичну спрямованість системного представлення і структуризації загроз міграційних процесів у сфері підприємництва, яка розкривається у тому, що такий підхід: дозволяє на основі візуалізації обґрунтовувати потребу

в адаптації державної та регіональної політики до нових викликів, пов'язаних із міграційними процесами; дає змогу розробити диференційовані заходи для подолання загроз на кожному з рівнів.



Рис. 2.10. Структуризація загроз міграційних процесів у сфері підприємництва в сучасних умовах

Примітка: власна розробка автора

Переміщення бізнесу на територію інших держав суттєво відображається на підприємницькій сфері національної економіки. В той же час, ступінь даного впливу залежить від масштабів міграційних бізнес-процесів та і від кількісно-якісних ознак релокованого підприємництва. Слід зазначити, що міграція висококваліфікованих спеціалістів, підприємств стратегічно важливих сфер національної економіки, які володіють винятковою ресурсною базою, технологічним запасом негативно позначиться на розвитку як регіонів, так і держави загалом. А це, в свою чергу, стане суттєвою перепорою в напрямі збереження стійкого розвитку національної економіки й потенціалу бізнес-сектору. Водночас, релокаційні процеси у підприємницькому секторі все більше будуть нарощуватися, що зумовлено невизначеними строками закінчення воєнних дій, погіршенням державної економічної безпеки та логістичних зв'язків, а також недостатністю економічних перспектив діяльності та розвитку бізнес-сектору.

У контексті цього, слід наголосити, що здійснюючи державне регулювання розвитку МСБ, держава повинна знати що потрібно цим видам бізнесу для динамізації свого розвитку.

На наше переконання, хоча й пріоритети державного регулювання розвитку МСП в державі та її регіонах в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки визначаються національними та регіональними стратегічними документами, вони обов'язково повинні визначатися з урахуванням потреб МСБ. Ознайомлення з науковими публікаціями щодо цього і проведений нами аналіз дозволив визначити наступні пріоритети державного регулювання розвитку МСП в Україні і Карпатському регіоні (табл. 2.12).

Досягнення визначених пріоритетів державного регулювання розвитку МСП у Карпатському регіоні дозволить забезпечити широкий спектр економічних, соціальних та інституційних переваг для регіону та країни загалом, зокрема, у вигляді:

Таблиця 2.12

Пріоритети державного регулювання розвитку МСП в Україні і Карпатському регіоні

№ з/п	Пріоритети для України	Пріоритети для Карпатського регіону
1	2	3
1	- високотехнологічне підприємництво, яке має можливість забезпечити високий рівень економічного розвитку на засадах інноваційності в цілому та передовим енергоефективним технологічним інноваціям головні сектори економіки; - сфери економіки, продукція яких прямо стимулюватиме розвиток внутрішнього ринку; - розв'язання проблемних питань розвитку депресивних територій; - підтримка транскордонної регіональної співпраці.	Загальні пріоритети для всіх областей Карпатського регіону: цифровізація МСП, інституційна підтримка (бізнес-інкубатори, хаби), доступ до фінансування (гранти, кредити, субсидії), зміцнення потенціалу МСП до адаптації в умовах війни. 1. Львівська область. Пріоритети: - розвиток інноваційного підприємництва, стартапів і цифрових платформ; - підтримка креативних індустрій (дизайн, ІТ, архітектура, реклама); - створення індустріальних парків і кластерів; - посилення експорту товарів МСП, зокрема деревини, меблів, продуктів харчування; - розвиток МСП у прикордонних районах (економіка транскордонної співпраці). Підкріплюється: Стратегією розвитку Львівської області до 2027 року. 2. Івано-Франківська область. Пріоритети: - розвиток туристично-рекреаційного бізнесу (зокрема зеленого, активного та культурного туризму); - підтримка сільськогосподарських кооперативів і малого агробізнесу; - поглиблення ланцюгів доданої вартості в деревообробці та харчовій промисловості; - розвиток ремісництва, етнобрендів, локальної продукції; - підтримка жінок і молоді в підприємстві. Підкріплюється: Регіональною стратегією розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 рр. 3. Закарпатська область. Пріоритети: - розвиток прикордонного підприємництва та малого бізнесу у сфері логістики; - підтримка традиційних ремесел і локальних виробництв (виноробство, сироваріння); - створення умов для індустріалізації (малі виробничі майданчики); - розвиток етнотуризму та підприємництва у сфері гостинності; - сприяння інвестиціям через євроінтеграційні інструменти. Підкріплюється: Державною стратегією розвитку українських Карпат та Регіональним планом розвитку Закарпаття. 4. Чернівецька область. Пріоритети: - розвиток мікробізнесу в сільській місцевості; - підтримка фермерських господарств і виробників локальної харчової продукції; - підвищення конкурентоспроможності МСП у сферах переробки, торгівлі, послуг; - залучення молоді до підприємницької діяльності через освітні програми; - розвиток підприємництва в культурно-історичних і прикордонних громадах. Підкріплюється: Стратегією розвитку Чернівецької області до 2027 року.

Джерело: сформовано автором

1) економічного зростання (підвищення частки МСП у ВРП областей та загальному ВВП України, створення нових робочих місць, особливо в гірських і сільських громадах, збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів, активізація локальних економік тощо);

2) диверсифікації економіки (зменшення залежності від окремих галузей (наприклад, лісозаготівлі чи сільського господарства), поява нових видів економічної діяльності – туризм, креативні індустрії, екопродукція, цифровий бізнес, формування міжгалузевих кластерів (наприклад, «екотуризм + харчова переробка»);

3) зростання підприємницької активності (залучення молоді, жінок і внутрішньо переміщених осіб до підприємницької діяльності, підвищення культури підприємництва через освітні програми, інкубатори, акселератори, розвиток сімейного бізнесу та соціального підприємництва та ін.);

4) розвитку транскордонного співробітництва (покращення міжнародної кооперації з прикордонними регіонами ЄС (Словаччина, Угорщина, Румунія, Польща), спрощення експорту товарів і послуг МСП, підвищення доступу до європейських ринків, залучення іноземних інвестицій у логістику, туризм, переробку);

5) підвищення конкурентоспроможності МСП (інновації, цифровізація, автоматизація виробництв підвищать ефективність роботи бізнесу та якість продукції, зміцняться позиції локальних брендів тощо);

6) збереження та сталого розвитку Карпатського регіону (зниження міграції населення, особливо з гірських територій, раціональне використання природних ресурсів, розвиток екологічно чистих технологій, збереження культурної спадщини та народних промислів через підприємництво);

7) інституційної спроможності місцевої влади (посилення ролі громад у плануванні розвитку та управлінні програмами підтримки МСП, формування ефективних партнерств між владою, бізнесом і громадськістю, інтеграція міжнародних практик та євроінтеграційний розвиток регіону).

Слід зазначити, що в умовах війни центральними та місцевими органами державної влади вже реалізовано численні заходи щодо стабілізації діяльності підприємницького сектору в Україні, організаційно-фінансової допомоги релокованому бізнесу та зменшення поточних і потенційних ризиків та загроз. У Львівській області розроблено програму підтримки бізнесу на період воєнного стану, якою можуть скористатися як релоковані з інших областей України підприємства, так і підприємці, що працювали в області до війни.

За результатами реалізації цієї програми планується створити понад 2,5 тис. додаткових робочих місць, охопити 250 суб'єктів господарювання» [116].

«В інших областях Карпатського регіону не спостерігається активності щодо розроблення відповідних регіональних програм, які б сприяли релокації чи евакуації підприємств. За ініціативи уряду здійснено інші інформаційно-організаційні заходи щодо сприяння та забезпечення функціонування релокованого бізнесу в Україні. Наприклад, на центральному рівні розроблено інформаційні платформи з допомоги в релокації бізнесу; уведено в дію безоплатну платформу, призначену як для бізнесу, що подав заявки на релокацію, так і для підприємств, які мають намір допомогти іншим з релокацією; на регіональному рівні створено telegram-канал, основною метою якого є здійснення моніторингу потреб релокованого та у процесі переміщення бізнесу (Львівська область); чат-бот для комунікації владних регіональних органів і релокованих підприємств (Закарпатська область); платформу Save Business Now, предметом функціонування якої є інформаційна підтримка релокованого бізнесу (Івано-Франківська область)» [130].

Таким чином, з метою вирішення проблем державного регулювання розвитку МСП в Україні необхідно удосконалити, передусім, нормативно-правове забезпечення та податкову політику. Слід докласти зусиль для створення механізму ефективної співпраці держави з сферою підприємництва з метою стимулювання ефективного розвитку МСБ в Україні.

Висновки до розділу 2

1. Комплексний аналіз впливу соціально-економічних чинників на формування стратегії розвитку МСБ у Карпатському регіоні дозволив: класифікувати глобальні процеси, які трансформують умови ведення бізнесу у регіоні (глобалізація, цифровізація, демографічні зміни, геополітична нестабільність тощо) та обґрунтувати їхній вплив як бар'єрів, так і можливостей для інноваційного розвитку МСБ; виявити ключові внутрішні соціальні тенденції (міграція, розвиток культури самозайнятості, активізація жіночого підприємництва, зростання цифрової грамотності та ін.), що формують унікальне середовище для стратегування підприємницької діяльності; здійснити SWOT-аналіз сучасного стану МСБ в Карпатському регіоні, що виявив внутрішній потенціал (туристично-рекреаційні переваги, кооперативні традиції, транскордонну активність) та вказав на системні обмеження (інфраструктурні, фінансові, кадрові, цифрові).

2. На основі виявлених перешкод (інституційна недосконалість тощо) і викликів для функціонування МСБ Карпатського регіону (скорочення робочих місць, відтік трудового потенціалу, слабкий інвестиційний клімат тощо) запропоновано низку системних заходів щодо активізації розвитку підприємництва, зокрема: інституційне оновлення, цифровізація, регіоналізація програм підтримки МСБ. Також акцентовано на необхідності посилення міжсекторальної взаємодії (бізнесу, влади, громади) для досягнення стійкого і соціально орієнтованого зростання МСБ у гірських і прикордонних регіонах.

3. Оцінка динаміки валового регіонального продукту, кількості підприємств і рівня зайнятості демонструє лідерство Львівської області як економічного центру регіону, а також відносну стабільність у Закарпатській та Івано-Франківській областях. Водночас, Чернівецька область потребує посиленої підтримки через низьку індустріалізацію та скорочення кількості суб'єктів господарювання. Загалом, економічні передумови формування МСП у Карпатському регіоні вказують на значний потенціал для розвитку, але його реалізація потребує збалансованої політики підтримки, спрямованої на

активізацію інвестицій, розвиток людського капіталу, цифровізацію та сталий розвиток регіональної економіки.

4. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності МСБ в Україні зазнає суттєвого тиску, що зумовлює необхідність активізації державного регулювання як інструменту підтримки підприємницької діяльності. Механізм державного регулювання розвитку МСБ в Україні представлений системою інституцій, методів і інструментів, спрямованих на формування сприятливого середовища для ведення бізнесу. Проведений аналіз стану такого регулювання виявив низку актуальних проблем, що стримують розвиток МСБ: висока монополізація ринку, складність доступу до фінансування, дефіцит інновацій, руйнування інфраструктури, низька конкурентоспроможність, енергетична нестабільність, посилення кіберзагроз та поглиблення ефектів релокації бізнесу.

5. Аналіз регіональних особливостей Карпатського регіону дозволив визначити пріоритети державного регулювання МСП у кожній з чотирьох областей цього регіону, що дозволить сформувати адаптивну регіональну політику з урахуванням наявного ресурсного, демографічного, інфраструктурного та інноваційного потенціалу. Цілеспрямована реалізація регіональних стратегій сприятиме активізації транскордонного співробітництва, розвитку кластерних ініціатив, зменшенню соціальної напруги та стимулюванню економічного зростання.

Матеріали розділу відображено у [106; 108; 109; 112]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

3.1. Шляхи реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону

У сучасних умовах стратегічне завдання полягає не лише у підтримці МСБ, а й у визначенні й реалізації конкретних шляхів розкриття його потенціалу. Це дозволить активізувати економічне життя регіону, сприяти його сталому розвитку.

Значимість визначення шляхів реалізації економічних можливостей МСБ для підвищення економічного потенціалу регіону зумовлена низкою стратегічних, соціально-економічних та управлінських чинників.

По-перше, роль МСБ у формуванні регіональної економіки є вкрай важливою. Малі та середні підприємства забезпечують до 60% зайнятості і значну частку валового регіонального продукту в більшості областей України, в тому числі, в областях Карпатського регіону. Їх розвиток сприяє диверсифікації економіки, зменшенню залежності від моногалузових структур і формуванню нових кластерів з високим рівнем адаптивності.

По-друге, МСБ є інструментом відновлення економіки після деструктивних впливів війни. Повномасштабна війна призвела до втрати активів, зупинки виробництва, зміни логістичних ланцюгів. В умовах релокації бізнесу, внутрішньої міграції населення та руйнування інфраструктури саме МСБ демонструють найбільшу гнучкість і швидкість до відновлення. Тому, стратегічно важливо виявити й реалізувати їх економічні можливості на нових локаціях, зокрема в областях з меншим рівнем завантаженості економіки.

По-третє, важливо реалізовувати потенціал локальних ресурсів. Регіони України, зокрема Карпатський, володіють унікальними ресурсними перевагами — природними, туристичними, аграрними, транскордонними. МСП можуть стати ключовими агентами залучення цих ресурсів в

економічний обіг через розвиток фермерства, зеленої економіки, ремісництва, ІТ-кластерів, екотуризму.

По-четверте, необхідною є соціально-економічна інтеграція населення. МСП створюють нові робочі місця, сприяють зайнятості вразливих категорій населення (жінок, молоді, переселенців), забезпечують додаткові надходження до місцевих бюджетів, а також підтримують соціальну згуртованість територіальних громад.

По-п'яте, МСБ є джерелом інновацій, особливо у сфері ІТ, фінансових технологій, цифрових сервісів. Визначення шляхів стимулювання їх технологічного розвитку дозволяє прискорити цифровізацію регіонів, в тому числі, досліджуваного, полегшити доступ до ринків і переорієнтувати регіональну економіку на смарт-спеціалізацію.

По-шосте, нагальною є потреба у формуванні цілісної системи підтримки МСП, включаючи доступ до фінансування, пільгового оподаткування, консалтингу, бізнес-інкубаторів і технопарків. Це вимагає системного підходу до розробки механізмів реалізації економічних можливостей підприємств і вдосконалення інституційного середовища.

Державне регулювання економічного розвитку регіонів є функцією державного управління і одним із пріоритетних завдань під час формування нової моделі управління економічними ресурсами регіонів в Україні, головним механізмом для створення відповідних умов для стабільності та цілісності в державі. Розв'язання цього завдання сприятиме розвитку економічного потенціалу регіонів, зростанню рівня та якості життя громадян й буде передумовою гарантування стабільності в нашій країні.

Відповідно до теорії конкурентоспроможності, яку запропонував Світовий економічний форум (ВЕФ), є три стадії розвитку економіки:

1. «Факторна стадія, яка розповсюджується на країни з найнижчим рівнем розвитку, для яких мобілізація основних виробничих факторів (земля, сировинні ресурси і некваліфікована праця) є основною умовою макроекономічного зростання. На цій стадії основною роботою уряду є

забезпечення загальної політичної і макроекономічної стабільності і досить вільних ринків, щоб дозволити ефективну утилізацію сировинних товарів і некваліфікованої праці як вітчизняними фірмами, так і через залучення іноземних інвестицій. Для цієї категорії країн ціна є головним активом в глобальній конкуренції, а до можливостей просування їх до другої групи країн відносяться асиміляція технологій через імпорт, прямі іноземні інвестиції та імітація.

2. Інвестиційна стадія стосується країн, які мають статус середньої прибутковості, де зростання залежить від інвестицій, а конкурентоспроможність досягається через використання світових технологій у внутрішньому виробництві. Прямі іноземні інвестиції, спільні підприємства і аутсорсинг дозволяють інтегрувати національну економіку в світову виробничу систему. На цій стадії з метою підвищення привабливості уряду необхідно приділяти все більшу увагу фізичній інфраструктурі (порти, телекомунікації, дороги) і правовій базі (митниця, податки, законодавство про діяльність господарюючих суб'єктів), щоб забезпечити більш повну інтеграцію економіки в глобальні ринки.

3. Інноваційна стадія відноситься до країн з високим рівнем економічного розвитку, які перейшли від економіки, яка імпортує технології, до економіки, яка їх створює. У цьому випадку, існує критичний зв'язок між конкурентоспроможністю і високим рівнем освіти (особливо в сфері точних і природничих наук) і здатністю швидко переходити до нових технологій. Цей перехід, проте, вважається найтяжчим, оскільки розвиток, заснований на інноваціях, вимагає безпосередньої участі держави и заохочення високих темпів інновацій через інвестиції, як приватні, так і державні, в наукові дослідження і розробки, вищу освіту і вдосконалення ринків капіталу і правової бази, які підтримують відкриття нових високотехнологічних підприємств» [119].

Продовжує залишатися доволі актуальним для регіонів завдання окреслення внутрішнього потенціалу економічного розвитку. В сучасному

економічному просторі зростання конкурентоздатності регіонів визначає реалізацію їх інституційних, організаційних, структурних, інноваційних, кадрових трансформацій. Зважаючи на зміни напрямів економічного розвитку в Україні, постала потреба істотних змін з метою створення економічного потенціалу стратегічного розвитку економіки на мезорівні, що потребує напрацювання відповідних інституційних умов, а також ознайомлення з існуючим досвідом ухвалення управлінських рішень.

Економічний потенціал регіону визначається такими елементами, як наявність природних ресурсів, засобів виробництва, трудового та науково-технічного потенціалу, накопичене національне багатство, а також рівень розвитку міжнародної співпраці. Крім того, важливим є використання відповідних механізмів і своєчасне залучення ресурсів у господарський обіг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку регіону. Одним із таких ресурсів є економічні можливості МСП.

Економічні можливості малих і середніх підприємств (МСП) – це сукупність ресурсів, інструментів і зовнішніх умов, які дозволяють цим підприємствам ефективно функціонувати, розвиватися, створювати додану вартість, адаптуватися до змін ринкового середовища та конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Зокрема:

- фінансова спроможність розкривається через здатність МСП залучати інвестиції, користуватися кредитними ресурсами, управляти витратами та прибутком;
- інноваційний потенціал дає можливість МСП впроваджувати нові продукти, технології, підходи до управління та обслуговування клієнтів;
- маркетингова гнучкість розкривається через здатність МСП швидко реагувати на зміни споживчого попиту, впроваджувати нові канали збуту, персоналізувати пропозиції;
- організаційні переваги виявляються у здатності МСП швидко адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси, мінімізувати бюрократичні затрати;

- кадровий ресурс означає для МСП можливість залучати кваліфікованих фахівців, формувати корпоративну культуру, покращувати мотивацію персоналу.

Однією з важливих умов розкриття економічних можливостей МСП є формування сервісно орієнтованих стратегій. Такі стратегії передбачають фокус на потребах клієнтів, персоналізацію послуг, підвищення якості обслуговування, розвиток лояльності споживачів і створення доданої цінності не лише в продукті, а й у супровідному сервісі. Це дозволяє підприємствам створювати довготривалі відносини з клієнтами, зміцнювати конкурентні позиції, розширювати ринки збуту та підвищувати фінансову стабільність навіть в умовах нестабільного середовища.

Суб'єктами реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону мають виступати як самі підприємства, так і різні інститути державного та недержавного рівнів, які формують сприятливе середовище для їхнього розвитку. Зокрема:

- органи державної влади та місцевого самоврядування виступають головними суб'єктами у формуванні сприятливого нормативно-правового, інституційного та фінансового середовища для розвитку малого і середнього підприємництва. Їхня діяльність охоплює запровадження пільгових програм, надання субсидій, спрощення адміністративних процедур ведення бізнесу, а також створення бізнес-інфраструктури на рівні територіальних громад;

- суб'єкти малого та середнього підприємництва як безпосередні носії економічного потенціалу мають проявляти ініціативу у впровадженні модернізаційних рішень, інновацій, клієнтоорієнтованих підходів до обслуговування та адаптації до змін ринкового середовища;

- інститути підтримки підприємництва (торгово-промислові палати, бізнес-об'єднання, фонди розвитку, регіональні центри сприяння підприємництву) мають надавати підприємцям широкий спектр послуг: консультації, освітні програми, інформаційну підтримку, фінансові інструменти та юридичний супровід;

- освітні установи та науково-дослідницькі організації повинні долучатися до забезпечення розвитку інноваційної складової МСБ шляхом реалізації спільних науково-технічних проєктів, функціонування стартап-інкубаторів, впровадження дуальних форм підготовки кадрів, орієнтованих на підприємницьку діяльність;

- фінансово-кредитні інституції (банки, інвестиційні фонди, кредитні спілки, міжнародні донорські організації) виступають джерелами фінансування підприємницьких ініціатив і чинниками активізації підприємництва на територіальному рівні;

- інститути громадянського суспільства та засоби масової інформації відіграють важливу роль у формуванні позитивного сприйняття підприємницької діяльності, просуванні соціально орієнтованих бізнес-практик і налагодженні ефективної комунікації між владними структурами, підприємницьким сектором і територіальною громадою.

Отже, ефективна реалізація економічних можливостей МСП вимагає комплексної взаємодії усіх вказаних суб'єктів, спрямованої на створення сприятливого середовища для підприємництва, що, у свою чергу, забезпечує економічне зростання регіону, підвищення рівня зайнятості, інноваційності та конкурентоспроможності території.

Щоб державне управління розвитком регіону було ефективним в умовах змін у українському суспільстві, потрібно вдосконалити підходи до управління територіальним розвитком. Це включає впровадження стратегічного планування розвитку територій, державну підтримку депресивних регіонів, модернізацію інфраструктури, гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами, а також запровадження системи моніторингу та контролю територіального розвитку.

Питання вдосконалення процесів державного управління і регулювання розвитку регіону пов'язане не лише із розв'язанням питань утворення й використання місцевих бюджетів, а також потребує покращення функції планування економічного розвитку регіону. Враховуючи це, пропонуємо виділити кілька взаємопов'язаних проблем, які потребують вирішення:

- має здійснюватися планування розвитку регіонального господарства як єдиної системи з урахуванням тісного зв'язку між економічною, соціальною і екологічною частинами плану;
- посилення ролі регіонального планування шляхом поєднання підвищення продуктивності економіки та збільшення ресурсів для розвитку соціальної сфери;
- перехід до програмно-цільового планування розвитку регіону;
- забезпечення правильного балансу між економічною ефективністю роботи регіону та використанням місцевих матеріальних і фінансових ресурсів для вирішення еколого-економічних і соціальних питань.

Таким чином, основні шляхи реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону представимо наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні шляхи реалізації економічних можливостей малих і середніх підприємств для підвищення економічного потенціалу регіону

№ з/п	Шляхи реалізації
1	2
1	Формування сприятливого бізнес-середовища (спрощення дозвільних та реєстраційних процедур; зменшення податкового навантаження; встановлення прозорих правил гри для МСП на місцевому ринку).
2	Залучення фінансових ресурсів (надання місцевих грантів і мікрофінансування; розвиток муніципальних програм підтримки бізнесу).
3	Інфраструктурна підтримка (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, кластерів; забезпечення доступу до приміщень, комунікацій; підтримка логістичних центрів та електронних платформ збуту).
4	Освітньо-консультаційна підтримка (організація навчань, тренінгів, менторських програм; запровадження регіональних платформ підтримки (типу «Дія. Бізнес»); створення локальних консультаційних центрів для МСП).
5	Інноваційно-технологічний розвиток (стимулювання впровадження цифрових технологій; підтримка участі МСП у науково-дослідних проєктах).
6	Розширення ринків збуту (сприяння участі у виставках, ярмарках, онлайн-маркетах; сприяння розвитку експортної діяльності через підтримку торговельних місій та сертифікацію).
7	Регіональна інтеграція МСП в економічну стратегію (включення МСП у стратегічні плани регіонального розвитку; створення партнерств з великим бізнесом і громадами; формування кластерних ініціатив навколо сильних сторін регіону (наприклад, туризм, с/г, ремесла, ІТ)).

Джерело: сформовано автором

Реалізація економічних можливостей МСП є сутнісним елементом економічного потенціалу регіону, тоді як механізм державного управління формує систему передумов і стимулів для розвитку цього потенціалу. В умовах інноваційної трансформації економіки така взаємодія забезпечує синергетичний ефект – посилення регіональної конкурентоспроможності, технологічне оновлення та сталий розвиток. Як вказується у джерелі [133] «процес стійкого розвитку регіонів ґрунтується на державному екологічному управлінні, під цим процесом, зазвичай, мають на увазі вплив на суб'єкти господарювання з боку органів управління з метою зменшення їх негативного впливу на навколишнє природне середовище на основі комплексного використання механізмів централізованого планування, стимулюючого регулювання і ринкового саморегулювання» [133, с. 32].

Отже, механізм державного управління економічним потенціалом регіону в контексті активізації інноваційного підприємництва прямо пов'язаний з реалізацією економічних можливостей МСП. Пропонована структурно-логічна схема такого механізму подана на рис. 3.1.

Розглянемо кожен із механізмів. Нормативно-правове забезпечення є важливою складовою процесу державного управління розвитком регіону, що окреслює межі виконання функцій механізму й функціонування суб'єктів управління. Організаційний механізм включає набір процедур і правил, які визначають роботу учасників державної економічної політики на рівні регіону. Він стосується розподілу обов'язків між цими учасниками, а також питань кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення. Його мета — забезпечити ефективну роботу та узгодження дій суб'єктів, що відповідають за розвиток економічного потенціалу регіону. Фінансово-економічний механізм передбачає використання комплексу економічних методів, засобів, важелів для того, щоб досягти визначеної мети щодо посилення конкурентних позицій регіону із застосуванням переваг стратегічного прогнозування й планування. Проблеми розвитку інноваційного підприємництва неможливо вирішити без розв'язання питань, що стосуються ефективного та широкого використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, а також розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Механізми державного управління економічним потенціалом регіону:
нормативно-правовий, організаційний, фінансово-економічний,
інформаційно-комунікаційний, інноваційно-інвестиційний, механізм екологічного управління

Сценарії розвитку: стимулюючий, жорсткий, м'який

Фактори впливу:
зовнішні: сприятлива податкова політика; ефективні інструменти державного сприяння розвитку малого та середнього підприємництва; попередження монополізації ринку; зниження корупції та бюрократизму та ін.;
внутрішні: матеріально-технічне забезпечення роботи МСБ ; розвиток менеджменту управлінських рішень та ін.

Аналіз економічного потенціалу регіону включає:

1. Аналіз стратегічних, операційних та цілей сталого розвитку, що охоплюють економічну, соціальну та екологічну складові;
2. Оцінка системи моніторингу досягнення цілей сталого розвитку регіону, включаючи економічні, соціальні й екологічні показники;
3. Аналіз даних про внутрішнє та зовнішнє середовище регіону з урахуванням екологічних викликів та соціальних потреб;
4. Розрахунок комплексних показників економічного потенціалу регіону з урахуванням природо-ресурсного, трудового, інфраструктурного, інноваційного та екологічного потенціалів;
5. Оцінка системи контролю та коригування стратегій сталого розвитку регіону в умовах мінливого середовища, з урахуванням впливу екологічних ризиків, соціальної вразливості та економічних коливань.

Напрями розвитку державного управління економічним потенціалом регіону:

1. Аналіз впливу основних суб'єктів на розвиток економіки, соціальної сфери та екології регіону;
2. Розвиток регіонального відтворювального потенціалу із застосуванням принципів сталого використання природних ресурсів;
3. Регулювання соціально-економічних та екологічних процесів регіону на засадах збалансованого розвитку;
4. Сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки, екологічно безпечних технологій та активізація інноваційного підприємництва;
5. Залучення інвестицій для розвитку економічного та екологічного потенціалу регіону;
6. Стимулювання ділової, інноваційної та екологічної активності бізнесу;
7. Розробка стратегій і програм підвищення сталості та інвестиційної привабливості регіонів

Формування стратегічних переваг економічного потенціалу регіону шляхом підвищення його конкурентоспроможності: зростання інвестиційної привабливості регіону; розвиток малого і середнього підприємництва; підвищення рівня зайнятості населення — завдяки економічному зростанню створюються нові робочі місця, що зменшує рівень безробіття та соціального напруження; зміцнення фінансової самодостатності території; розвиток людського капіталу; підвищення рівня добробуту населення; формування позитивного іміджу регіону.

Рис. 3.1. Структурно-логічна схема механізму державного управління економічним потенціалом регіону в контексті активізації інноваційного підприємництва

Примітка: власна розробка автора

Прозорість є критично важливим фактором для України, яка наразі впроваджує демократичну модель взаємодії між суспільством і владою. Державні органи повинні забезпечувати звітність перед громадськістю та підприємцями щодо ухвалених державних управлінських рішень, при цьому гарантуючи належну координацію двостороннього зв'язку. Цю функцію виконують підрозділи зв'язку або інші інформаційні служби в органах влади, що забезпечують контакт з громадськістю. Інформаційно-комунікаційний механізм повинен бути орієнтованим на продуктивне спілкування з іншими державними органами, суб'єктами господарювання і громадськістю з послідовним переходом від певних комунікаційних дій до комунікативної взаємодії всіх органів державного управління, суб'єктів господарювання й громадськості для того, щоб забезпечити економічний розвиток регіону.

Що стосується розвитку інноваційно-інвестиційного механізму, то активний і сталий розвиток економіки, а також зростання інноваційного сектору, можуть забезпечити високий рівень і якість життя громадян, а також стабільність соціально-економічного та політичного середовища в суспільстві. Інноваційно-інвестиційна діяльність передбачає комплекс заходів інвесторів та інноваторів, спрямованих на впровадження інвестицій в інноваційну сферу. Вона ґрунтується на стратегічному підході, що орієнтований на забезпечення економічної безпеки регіону через виконання таких етапів: трансформація наявного продукту, тестування, промислове освоєння, закріплення науково-технічної ідеї, винаходу чи розробки, а також їх впровадження у виробництво або сферу послуг для досягнення соціального і економічного добробуту. В економіці на сучасному етапі науково-технологічний потенціал є основним чинником економічного зростання регіону. Явище інновацій перебуває у тісному зв'язку з поняттям «інвестицій», тому що йдеться про поєднання двох складових забезпечення економічної безпеки регіону, зокрема: новацій і фінансування їх введення, котрі забезпечують належний рівень конкурентоздатності економіки й тенденції ринкових процесів. На мезо рівні інновації розглядаються як результат інноваційної діяльності підприємств, який проявляється у вигляді

конкретного продукту чи послуги, а на макрорівні вони виступають як важлива складова розвитку економічного потенціалу національної економіки.

Механізм екологічного управління в контексті механізмів державного управління економічним потенціалом регіону — це система взаємодії державних органів, підприємств, громадських організацій та інших суб'єктів для забезпечення сталого використання природних ресурсів, збереження екологічної рівноваги та попередження негативних екологічних наслідків у межах конкретного регіону. Механізм екологічного управління є важливим в контексті забезпечення сталого розвитку, який поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі, і дає можливість забезпечити ефективне використання природних ресурсів без шкоди для довкілля.

Слід акцентувати, що саме вибір механізмів реалізації державного управління розвитком регіону впливає на якість і швидкість реформ як на місцевому рівні, так і в країні загалом. Через це застосування комплексного механізму повинно гарантувати однакові умови для формування й збереження економічного потенціалу регіонів України, взаємодію і синхронність діяльності суб'єктів державного управління на регіональному рівні, здійснення цілеспрямованих заходів з боку держави щодо регулювання регіонального розвитку, а також підтримку територій і застосування їхнього потенціалу.

Отже, необхідно використовувати існуючі можливості МСБ з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, ресурсного потенціалу та актуальних викликів для розвитку областей Карпатського регіону.

Так, Львівська область має такі можливості для розвитку МСБ:

- потужний людський капітал (висока частка молоді, наявність вишів і технопарків);
- розвинену логістику та інфраструктуру (близькість до кордонів ЄС, автостради, залізничні хаби);
- ІТ-сектор та креативну економіку (великий потенціал для стартапів і digital-бізнесів);
- розвинені кластерні утворення (меблевого, машинобудівного та харчового секторів);

- сильну емігрантська спільноту (підтримка підприємств із боку діаспори (інвестиції, проекти)).

Івано-Франківська область має наступні можливості для розвитку МСБ:

- розвинений зелений туризм (гори Карпати, екостежки, етнофестивалі);
- агроекологічне виробництво (ягідництво, бджільництво, сироваріння);
- потенціал переробки сировини (деревина, мінеральна вода);
- грантові програми для гірських територій (в межах Державної стратегії розвитку Карпат);
- розвинене жіноче підприємництво (активні локальні громадські ініціативи та мережі).

Закарпатську область характеризують наступні можливості для розвитку МСБ:

- прикордонне розташування (митні пільги, експортні можливості, спільні проекти);
- туризм і санаторно-курортна сфера (термальні води, винні маршрути, гастротуризм);
- етнічна багатоманітність;
- наявність вільних площ для створення бізнес-інкубаторів та кооперативів.

Чернівецька область має такі можливості для розвитку МСБ:

- розвиток мікробізнесу в громадах (ремесла, переробка, локальна гастрономія);
- культурну спадщину та історичні маршрути (туризм, екскурсійні послуги);
- фермерське виробництво (малі молочні ферми, сади, теплиці);
- освітній і транскордонний потенціал (Буковинський університет, співпраця з Румунією).

Важливим науково-методичним завданням і практичною потребою, що відповідає умовам нової соціально-економічної реальності, є розробка альтернативних сценаріїв розвитку механізму державного управління економічним потенціалом регіону. Значимість напрацювання цих сценаріїв обумовлена низкою критично важливих чинників, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, до яких віднесемо:

- нестабільність зовнішнього середовища, адже у сучасних умовах воєнного стану, глобальних економічних викликів, кліматичних змін та геополітичної невизначеності державне управління має бути не лише реактивним, а й проактивним. Альтернативні сценарії дозволяють: підготуватися до різних варіантів розвитку подій; знизити вразливість регіону до криз; посилити адаптивність управлінських рішень;

- асиметрію розвитку областей Карпатського регіону за рівнем розвитку їх економік, інфраструктури, трудового потенціалу та інвестиційної привабливості. Альтернативне сценарне планування: дозволяє обирати територіально диференційовані механізми; враховує локальні особливості й ресурси; сприяє формуванню гнучких стратегій управління;

- необхідністю модернізації управлінських інструментів, оскільки традиційні моделі державного управління не завжди відповідають викликам цифрової трансформації, децентралізації та нових моделей взаємодії влади з бізнесом і громадськістю. Сценарне моделювання дозволяє: випробовувати нові управлінські підходи у прогностичному середовищі; використовувати принципи evidence-based policy (ЕВР, політика, що ґрунтується на доказах); проектувати інноваційні варіанти регіонального розвитку;

- потребу забезпечення сталого розвитку. Альтернативні сценарії дозволяють збалансувати економічні, соціальні та екологічні інтереси в ході управління економічним потенціалом. Це особливо актуально в контексті: імплементації Цілей сталого розвитку; зеленого переходу та декарбонізації економіки; формування енергоефективних регіональних систем;

- підвищення ефективності управлінських рішень. Сценарний підхід дозволяє: оцінити ризики та потенційні наслідки управлінських стратегій; врахувати альтернативні точки зору та інтереси стейкхолдерів; ухвалювати обґрунтовані рішення з високою адаптивністю до змін.

На рис. 3.2-3.4 пропонуємо розглянути альтернативні сценарії розвитку (стимулюючий, жорсткий і м'який) механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону з урахуванням у формуванні регіональної політики ЕВР підходу.

**СТИМУЛЮЮЧИЙ
СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ**

1. Сутність сценарію. Стимулюючий сценарій передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційних, екологічно орієнтованих або стратегічно важливих суб'єктів підприємництва через: ринкові стимули (субсидії, пільгове оподаткування); публічно-приватне партнерство; розвиток інфраструктури для бізнесу (індустріальні парки, кластерні ініціативи).

2. Реалізація через evidence-based policy (ЕВР, політика, що ґрунтується на доказах)

Компонент ЕВР	Реалізація в межах стимулюючого сценарію
1	2
Ідентифікація проблеми	Недостатній розвиток інноваційного бізнесу, низька частка експортно орієнтованих і чистих технологій.
Аналіз доказів	Аналіз успішних практик стимулювання в регіонах ЄС, дані з українських програм підтримки стартапів.
Розгляд альтернатив політик	Порівняння ефективності інвестиційних субсидій, податкових пільг, дерегуляції.
Вибір політики	Обрання інструментів, які мають найвищу рентабельність соціального впливу.
Впровадження	Створення регіональних програм підтримки МСП, фондів розвитку екологічного бізнесу, партнерств з територіальними громадами.
Моніторинг і оцінювання	Ключові показники ефективності: кількість нових суб'єктів МСП, ріст зайнятості, обсяг екологічних інвестицій, індекси якості життя.

3. Очікувані переваги: зростання економічної активності без примусу; залучення інвестицій у перспективні галузі регіону; розвиток людського капіталу через навчальні програми та зайнятість у нових секторах економіки; підвищення конкурентоспроможності регіону.

4. Практична пропозиція: можливою є реалізація програми «Карпати – регіон зелених інновацій», що передбачає: пільгове оподаткування підприємств, які використовують відновлювальні джерела енергії; створення екологічних індустріальних парків; підтримку сімейного бізнесу та жіночого підприємництва; фінансування навчання працівників МСБ в інноваційних сферах.

5. Резюмування: стимулюючий сценарій у форматі ЕВР дозволяє формувати ринок майбутнього, створюючи умови для саморозвитку регіону через партнерство, інновації та стале зростання.

Рис. 3.2. Стимулюючий сценарій розвитку механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону

Джерело: сформовано автором

Жорсткий сценарій розвитку механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону представлено на рис. 3.3.

**ЖОРСТКИЙ
СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ**

1. Сутність сценарію. Жорсткий сценарій передбачає використання адміністративних і фінансово-економічних важелів, зокрема: обмежувальної податкової політики; ліцензування для галузей, які є небажаними з екологічної або соціально-економічної точки зору; цілеспрямованого витіснення застарілих виробництв.
2. Реалізація через evidence-based policy (EBP, політика, що ґрунтується на доказах)

Компонент ЕБР	Реалізація в межах жорсткого сценарію
1	2
Ідентифікація проблеми	Аналіз негативного впливу на довкілля (наприклад, нелегальна вирубка лісу, забруднення рік, тіньова економіка).
Аналіз доказів	Дані екологічного моніторингу, кримінальна статистика, експертні висновки щодо ризиків для сталого розвитку регіону.
Розгляд альтернатив політик	Порівняння жорсткого втручання з варіантами підтримки переорієнтації підприємств.
Вибір політики	Прийняття жорстких обмежень для діяльності, що шкодить екологічному та соціальному балансу (наприклад, обмеження на вирубку в природоохоронних зонах).
Впровадження	Запровадження нових правил, посилення контролю, підвищення податків на екологічно небезпечну діяльність.
Моніторинг оцінювання	Регулярне відстеження змін у якості довкілля, надходжень до бюджету, зайнятості у заборонених галузях.

3. Очікувані переваги: зниження екологічного навантаження на територію; чітке позиціонування пріоритетів державної політики щодо сталого розвитку; вивільнення простору для появи нових бізнес-ініціатив у пріоритетних секторах (екотуризм, органічне виробництво).

4. Практична пропозиція: на основі жорсткого сценарію може бути реалізована програма «Екологічне перезавантаження Карпат», яка передбачає: заборону промислової вирубки в заповідних територіях; перехід на ліцензоване та контрольоване лісокористування; запровадження жорсткого екологічного податку для підприємств із високим вуглецевим слідом; анулювання дозволів на діяльність у межах екологічно вразливих зон.

Резюмування: жорсткий сценарій, заснований на доказах, є інструментом «швидкої стабілізації» ситуації, коли екосистеми перебувають під загрозою, а регіональна економіка потребує докорінного переформатування. Його необхідно поєднувати з компенсаційними або перехідними механізмами для населення.

Рис. 3.3. Жорсткий сценарій розвитку механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону

Джерело: сформовано автором

М'який сценарій розвитку механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону представлено на рис. 3.4.

**М'ЯКИЙ СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КАРПАТСЬКОГО
РЕГІОНУ**

1. Сутність сценарію. М'який сценарій передбачає встановлення ліберальних обмежувальних економічних рамок, що не пригнічують місцеву ініціативу, й задають стратегічні орієнтири для регіонального розвитку. Він застосовується в умовах, коли: регіон має значну соціальну чутливість до втручання; існує потреба зберегти соціальну стабільність у перехідний період; активною є участь громад у формуванні економічного середовища.

2. Впровадження через evidence-based policy (ЕВР, політика, що ґрунтується на доказах)

Компонент ЕВР	Реалізація в межах м'якого сценарію
1	2
Ідентифікація проблеми	Аналіз даних про депопуляцію, рівень безробіття, еміграцію молоді.
Аналіз доказів	Статистика результатів регіональних пілотних проєктів у сфері туризму, крафтовому виробництві, зеленій енергетиці.
Розгляд альтернатив політик	Порівняння з жорстким та стимулюючим сценаріями на основі ключових показників ефективності: динаміка зайнятості, ВРП, екологічні показники.
Вибір оптимального варіанту	Прийняття м'якого сценарію як компромісного шляху для збереження стійкості при низькому тиску на підприємництво.
Впровадження політики	Через грантову підтримку, консультативні послуги, розвиток місцевих громадських ініціатив, муніципальні програми розвитку МСП.
Моніторинг та оцінювання	Регулярний збір даних про зайнятість, кількість створених МСП, обсяг місцевих ініціатив, соціальний вплив.

3. Очікувані переваги: соціальна згуртованість регіону завдяки врахуванню інтересів локальних спільнот; підвищення довіри до місцевої влади завдяки відкритому та прозорому процесу формування політики; інклюзивний розвиток через врахування потреб вразливих груп населення; створення середовища для самореалізації і залучення молоді через підтримку креативних і дрібних ініціатив.

4. Практична пропозиція: м'який сценарій може лягти в основу регіональної програми «Підтримка мікроініціатив для економічної активізації Карпат», що передбачає: мікрогранти до 100 тис. грн для сімейного бізнесу; навчальні програми; лібералізацію дозвільних процедур; муніципальні хаби підтримки підприємництва.

5. Резюмування: впровадження м'якого сценарію з урахуванням принципів ЕВР дозволяє поєднати стратегічну мету сталого розвитку з гнучкістю локальної політики, що є критично важливим у Карпатському регіоні, який характеризується високим соціальним і природним потенціалом, однак, вразливістю до зовнішніх впливів.

Рис. 3.4. М'який сценарій розвитку механізму державного управління
економічним потенціалом Карпатського регіону

Джерело: сформовано автором

За будь-якого сценарію механізм державного управління економічним потенціалом регіону повинен гарантувати розв'язання наступної низки завдань щодо:

- оцінки економічного стану території, базуючись на сучасних методах прогнозування й оцінювання масштабів виготовлення продукції, результативності застосування ресурсів, якості життя громадян;
- формування вигідної цінової, тарифної і кредитно-фінансової політики з метою виготовлення продукції, здійснення робіт та надання послуг;
- гарантування умов для добросовісної конкуренції на продовольчому ринку;
- напрацювання маркетингових, консалтингових та інших програм з метою розвитку МСБ;
- формування передумов для розвитку підприємницької діяльності, що є невід'ємною умовою економічного зростання й територіального розвитку в перспективі;
- сприяння й заохочення інноваційно-інвестиційного розвитку економіки.

«Змістовна сутність економічного потенціалу розвитку економіки регіону – це об'єднання, упорядкування, координація та розробка дій щодо ефективного використання сукупності стійких формальних та неформальних правил і норм (законів, положень, кодексів поведінки, звичаїв), взаємозв'язків та взаємодій, що містять умови проведення й обмеження економічної діяльності регіонів у процесі прогресивних змін і переходу з наявного стану в новий, досконаліший, якісний стан управління регіонами» [171, с. 230].

Через це формування й ефективне використання економічного потенціалу регіону для його розвитку сьогодні мають бути головними векторами покращення політики суб'єктів мезорівня в Україні, що на практиці дозволить втілити одне з найбільш важливих завдань – покращити якість управління розвитком регіональної економіки шляхом імплементації інноваційної діяльності до різних секторів господарювання.

Відповідно до положень діючої нормативно-правової бази України, «пріоритетні напрями інноваційної діяльності спрямовуються на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень» [133]. В подібних обставинах саме інноваційне підприємництво може стати драйвером розвитку регіональної економіки, що буде сприяти утворенню її економічного потенціалу в стратегічному контексті.

При цьому, «застосування нових технологій та інструментарію управління регіонами в умовах розвитку інноваційного підприємництва вимагає систематичного оновлення знань та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, використання сучасних інформаційно-комунікаційних систем» [171, с. 231].

В цьому контексті зростання інноваційного підприємництва як інструменту досягнення комерційної мети та фактору економічної стабільності та розвитку (тому що інновації спрямовані на задоволення ринкового попиту, певних запитів споживачів) може мати головне значення при зростанні рівня якості регіонального управління й сприяти утворенню конкурентних переваг економіки регіону в стратегічному вимірі.

Багаторічний досвід вакуумного економічного зростання територій протягом останніх років поступився концепції співпраці та інтеграційного об'єднання, що в Україні найбільше проявляється на регіональному рівні. Таке об'єднання не так давно одержало неологічну назву – «конкуперація» (англ. coopetition: від слів cooperation (у значенні «співпраця») та competition (у значенні «конкуренція»), що визначає конкурентне співробітництво чи співконкуренцію існуючого потенціалу та зусиль територій для утворення спільного економічного потенціалу зростання їх економіки, а також набуття ними таких значущих особливостей економічного розвитку як створення і застосування конкурентних переваг. До того ж історично спричинені ознаки

створення адміністративно-територіальних одиниць в Україні відзначаються меншим числом інституцій на регіональному рівні управління, що активізує стагнаційні вияви стану його суб'єктів і зумовлено відсутністю їх інституційної та організаційної підтримки з метою ослаблення існуючих соціально-економічних диспропорцій, усунути котрі можна шляхом розвитку інноваційного підприємництва, котре дедалі частіше розглядають іноземні й українські науковці як чинник утворення конкурентних переваг регіональної економіки в стратегічному вимірі.

Як вказується у джерелі [70], «разом із підвищенням конкурентоспроможності окремих регіонів відбувається посилення диспропорцій у загальнодержавному економічному розвитку, що зовсім не сприяє позиціонуванню країни на світовій арені як сильного лідера, який прагне до забезпечення сталого розвитку на теренах своєї території з урахуванням збалансованості між його компонентами (соціальним, економічним та екологічним). Усунути дані прогалини можна за рахунок імплементації положень сучасної концепції розвитку інноваційного підприємництва як одного з основних факторів формування стратегічних конкурентних переваг регіональної економіки. До того ж, саме на ключовій ролі інноваційності та інноваційного потенціалу у процесах вибору напрямів спеціалізації регіонів наголошують експерти Європейської Комісії, що дасть змогу системно дослідити усі сектори регіональної економіки!» [70, с. 35-43] й утворити стратегічні конкурентоспроможні домінанти розвитку адміністративно-територіальних одиниць мезорівня.

В контексті регіональної теорії інноваційне підприємництво має таке рольове навантаження:

- «по-перше, виступає саме важелем, інструментом, який дозволяє створювати новації посилювати економічний потенціал конкурентоспроможності.

- по-друге, умовою, що сприяє побудові інноваційного регіонального суспільства (відсутність інноваційного підприємництва, недосконала

регіональна інноваційна система є причиною економічної та технологічної відсталості регіону).

– по-третє, складовою економічного потенціалу території внаслідок того, що являє собою господарську рушійну силу до постійного оновлення» [36].

В умовах посилення конкуренції між регіонами, інноваційне підприємництво виступає основою для майбутнього економічного зростання та формування стратегічних конкурентних переваг. Як один із ключових факторів розвитку економічного потенціалу регіонів, воно виконує такі функції:

1. «Новаторська функція. Визначає сприяння генеруванню й впровадженню нових ідей.
2. Технологічна функція. Допомогає оновити технологічну основу економічної системи шляхом залучення смарт-інвестицій та гальмування, усунення застарілої техніки й технологій.
3. Економічна функція – завдяки їй здійснюється пошук нових ресурсів (приміром, знань), їх застосовують під час виробництва чи надання послуг і вони трансформуються в економічну цінність.
4. Управлінська функція – виявляє нові технології й системи управління.
5. Маркетингова, що націлена на утворення нових ринків нових продуктів.
6. Стратегічна, допомагає формувати попит на продукт, якого поки що немає.
7. Створює регіональний ринок праці.
8. Формує регіональну культуру» [36].

За сучасних умов економічний розвиток України й зростання її регіонів безпосередньо залежить від інноваційної діяльності та функціонування всіх суб'єктів господарювання. Щоб створити конкурентоздатний економічний потенціал, потрібно ефективно впроваджувати в господарську діяльність інноваційні технології, а також досягнення науки та техніки. Так, згідно з

положеннями Закону України від 08.09.2011 № 3715-VI «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» «представникам локального рівня управління доцільно сконцентрувати зусилля на досягненні конкурентних переваг у процесі формування економічного потенціалу для розвитку економіки регіону в рамках таких стратегічних домінант:

- імплементація нових технологій транспортування енергії, упровадження енергоефективних, ресурсощадних технологій, освоєння альтернативних джерел енергії, технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки, технологій виробництва матеріалів, їх оброблення та з'єднання, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій;
- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- упровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- широке застосування технологій чистішого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
- розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки» [158].

Головні вектори здійснення дієвої регіональної інноваційної політики охоплюють:

- «всебічну підтримку інтеграції всіх суб'єктів-учасників інноваційного процесу, усунення відмінності між ними;
- відновлення та посилення зв'язків між науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, інноваційними підприємствами та виробництвом;
- напрацювання програми й інструментів заохочення до інноваційної діяльності, гарантування багатоканального забезпечення фінансами науково-технічної та інноваційної діяльності в регіоні;

– розробка й впровадження проєктів розвитку регіональної інноваційної інфраструктури, що гарантує сприяння інноваційній діяльності всіх суб'єктів-учасників інноваційного процесу, значну результативність стадій підготовки, трансферу та використання техніко-технологічних і інших інновацій» [36].

Щоб результативно реалізувати низку заходів, які орієнтовані на поліпшення життя місцевих мешканців, слід сконцентрувати увагу на розвитку людського потенціалу економіки регіону, що є найбільш цінним стратегічним активом як у системі активізації інноваційного підприємництва, так і гарантування конкурентоспроможності регіону, в цілому.

На роль людського потенціалу вказує наступна теза: «економічний потенціал розвитку економіки регіону варто розглядати з урахуванням концепції людського розвитку та органічно вбудовувати її елементи в систему стратегічного менеджменту регіональної економіки. Надзвичайно важливим є те, що концепція управління людськими ресурсами передбачає охоплення широких аспектів економічного потенціалу регіональної економіки в стратегічному вимірі: здійснення прогресивних змін, прагнення до активізації гнучких підходів, освоєння нових методів управління, динамізації інноваційно-підприємницької діяльності. У такий спосіб виникає необхідність створення особливої організаційної культури, покликаної стати інноваційним інструментом вирішення стратегічного завдання щодо соціально-економічного розвитку України та її регіонів» [61, с. 495], що вважається по-особливому цінним на фоні освоєння інноваційної форми управління регіональною економікою.

Таким чином, існуюча система посилення економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки в Україні проявляє незначну відкритість теоретичним концепціям та практичним методам управління, слабо зорієнтована на надання послуг суб'єктам інноваційного господарювання, не підзвітна регіональній громаді. Щоб зміцнити такий потенціал, пріоритетними мають бути інституційні рішення стосовно покращення організації та координації діяльності, якості та доступності

регіональних послуг, які надають органи виконавчої влади та місцевого самоврядування. Зазначені заходи мають охоплювати конкретну регламентацію алгоритму їх надання, здійснення заходів, націлених на спрощення адміністративних і координаційних процесів, введення механізмів для оцінювання якості наданих послуг споживачам – громадянам і суб'єктам інноваційного підприємництва, утворення мережі поліфункціональних центрів обслуговування громадян та створення відповідних умов для доступу споживачів до державних і регіональних послуг в режимі онлайн («електронний уряд»).

Крім того, створення умов для активізації інноваційного підприємництва слугуватиме каталізатором підвищення якості управління соціально-економічними процесами на мезо рівні. Це, у свою чергу, сприятиме нарощуванню економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону, забезпеченню його сталої конкурентоспроможності та створенню передумов для подолання наявних соціально-економічних диспропорцій у межах регіонального простору.

3.2. Використання адаптивних стратегій управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу

В умовах високого динамізму зовнішнього середовища, кризових явищ, військово-політичної нестабільності, трансформацій економічного, організаційного та іншого характеру, цифровізації бізнес-середовища зростає потреба у гнучких управлінських рішеннях. Малі та середні підприємства, як найбільш вразливий, але динамічний сектор економіки, особливо потребують стратегій, здатних швидко реагувати на зміни та забезпечувати стійкість і зростання в умовах обмежених ресурсів.

Адаптивні стратегії управління передбачають систематичний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, здатність до оперативного коригування управлінських рішень, орієнтацію на інноваційність, диверсифікацію ризиків та інклюзивне зростання.

Аргументами на користь використання адаптивних стратегій управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу є:

- зростаюча нестабільність середовища функціонування МСБ у вигляді геополітичних ризиків, змін у логістиці, коливаннях валютного курсу тощо вимагають стратегій з високим рівнем адаптивності;
- необхідність оперативного реагування на зміни споживчого попиту у вигляді зміни моделей поведінки споживачів, переходу до цифрових каналів збуту, нових запитів на етичний та зелений бізнес потребують гнучких стратегічних рішень;
- ризики обмеженості ресурсів, адже більшість МСБ працюють в умовах дефіциту інвестицій, кадрів, матеріальних ресурсів. Власне, адаптивні стратегії дозволяють ефективніше використовувати наявний потенціал;
- важливість забезпечення сталого розвитку та здійснення соціально відповідальної діяльності. Саме адаптивні стратегії здатні інтегрувати екологічні, соціальні й управлінські стандарти, підвищуючи довгострокову стійкість підприємств.

Соціально-економічна ситуація в Україні на сучасному етапі дедалі більше отримує інноваційних ознак, що пов'язані з розробкою, введенням і застосуванням новацій. «Інноваційність стає іманентною якістю підприємств, які визначають ступінь соціально-економічного розвитку держави. Утворюється принципово нова інноваційна модель соціально-економічного національного розвитку (згідно з вимогами шостого технологічного укладу), котра вважається результатом переходу та переважання таких складових як інформаційні та комунікаційні технології. Спостерігається необхідність розвитку ринку підливних інновацій, захисту приватної власності, стимулювання наукомістких виробництв, підвищення ролі нематеріальних форм багатства (об'єктів інтелектуальної власності) і зростання ролі людського чиннику» [34].

Як зазначає Г. Голич, «сьогодні все дедалі частіше ключовим стимулятором розвитку ринку господарювання є малий та середній бізнес.

Безсумнівно, успіх теперішніх ринкових зрушень в економіці України напряду залежить від її здатності вміло реалізувати та використати потенціал цього динамічного сектору бізнесу. В умовах глобальних економічних змін ефективність будь-якого суб'єкта господарювання залежить від його готовності та вміння швидко пристосуватися до тих умов, які пропонує ринок та середовище. Грамотно сформована адаптивна стратегія розвитку служить готовим набором можливих варіантів для підприємств. Це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам МСБ отримати внутрішнє узгодження (тобто правильна позиція стратегії, структури та управління) для того, щоб конкурентно позиціонувати себе на ринку та, з іншого боку, – це зовнішнє узгодження, щоб успішно зреагувати на виклики оточення» [222].

Крім того, «економічну кризу та негативні соціально-економічні тенденції в Україні неможливо подолати без спільної праці усіх суб'єктів господарювання, вона повинна бути спрямована на зменшення негативних впливів та на створення випереджаючої системи протидії ризикам і загрозам. Підприємства МСБ як наймобільніша ланка на ринку господарювання виступають у ролі медіаторів виходу країни із кризового становища та несуть у собі потенціал економічних трансформаційних змін. Малому та середньому бізнесу постійно доводиться адаптуватись до ринкових змін, отримуючи при цьому нові знання як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел, що призводить до зростання вимог щодо формування адаптивних стратегій підприємницького потенціалу. По своїй суті, адаптивність закладена ще з самого початку в малому та середньому бізнесі. Адже він має набагато більшу гнучкість, ніж інші суб'єкти ринку, може швидко реагувати на зміни в попиті, а також характеризується вмінням вловити потреби, які виникають у споживачів. У ході адаптації підприємства МСБ до нових вимог, потреб й умов ринку необхідно мати сформовану свою адаптивну стратегію, котра б характеризувалася чіткістю, синхронністю, злагодженістю дій, а також потужністю інструментів виконання. Дрібні підприємці застосовуючи

адаптивні стратегії розвитку на практиці повинні ясно усвідомлювати ступінь власної готовності до підприємницької діяльності в несталий час» [222].

Використання адаптивних стратегій управління розвитком підприємств МСБ із державним регулюванням та інноваційним підприємництвом є системним, взаємозалежним та взаємопідсилюючим.

Адаптивні стратегії управління в МСБ формуються не ізольовано, а в контексті державної економічної політики, яка створює загальні умови функціонування бізнесу. Так, нормативно-правове середовище формує рамки, у межах яких адаптивні стратегії реалізуються. Інституційна підтримка (бізнес-інкубатори, центри розвитку МСБ, державні агентства) забезпечує умови для оперативної зміни бізнес-моделей. Програмні документи (стратегії регіонального розвитку, політики МСП) формують орієнтири для стратегічного планування. Тобто, держава, впроваджуючи політику підтримки МСБ, опосередковано стимулює розробку і впровадження адаптивних стратегій, зокрема — в умовах кризи, війни чи соціальних трансформацій.

Як вказується у джерелі [30] «основна увага в державному регулюванні має бути зосереджена на оцінці розвитку інноваційної діяльності за регіонами України, окресленні територіальних асиметрій та причинно-наслідкових зв'язків, що зумовлюють інертний розвиток підприємництва» [30]. Це дозволить максимально чітко визначити подальші напрями ефективного державного регулювання відповідного сектору національної економіки в контексті трансформації логістичних і маркетингових підходів у взаємодії між державою та бізнесом, цифрової трансформації та орієнтації на сталий розвиток.

Саме тому нові підприємства, котрі прагнуть розвиватися й одержувати прибуток, повинні постійно реагувати на активність конкурентів, вводити нові продукти, використовувати дієві методи управління і технологічні рішення. На фоні посилення світової конкуренції їхня інноваційність окреслюється «гнучким пристосуванням до змін та нових потреб, що з'являються на ринку

споживачів. Промислові підприємства є рушійною силою економіки, завдяки інноваціям підприємство може розробляти специфічні товари та послуги, які зміцнюють не лише його позиції але й забезпечують соціально-економічний розвиток України. Результати дослідження роботи промислових підприємств, підтверджують, що вітчизняні підприємства демонструють потенціал до інноваційної діяльності, особливо у впровадженні нововведень у галузі продуктів та процесів. Рівень інноваційної активності варіюється залежно від розміру господарської діяльності» [113]. Відтак, важливе значення під час здійснення державного регулювання відіграє заохочення до результативної діяльності середніх та малих інноваційних підприємств. Такі заходи по-особливому значущі, зважаючи на те, що основним мотивом інновацій вважається розвиток середніх і малих інноваційних підприємств, котрі гарантують баланс попиту й пропозиції на інноваційні продукти, покращують ефективність і конкурентоздатність національної економіки, стимулюють ринок праці, створюють відповідні умови для фінансових надходжень в бюджеті всіх рівнів, покращують авторитет держави.

Адаптивна стратегія за своєю природою є інноваційно-орієнтованою, оскільки передбачає використання гнучких бізнес-моделей, цифрових інструментів, нових ринкових підходів. Інноваційне підприємництво потребує здатності підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін, нових форматів конкуренції, нестабільного попиту. Адаптивні стратегії передбачають високий рівень навчання персоналу, інтеграцію ІТ-рішень, розвиток гнучкого управління знаннями. Саме завдяки адаптивному управлінню підприємства МСБ здатні впроваджувати інновації з мінімальними ризиками, підлаштовуючи їх під реальний попит і змінні умови.

Показовим іноземним досвідом для нашої держави, котрий свідчить про значущість розвитку середніх та малих інноваційних підприємств, вважається «реалізація національної інноваційної політики Швейцарії, яка посідає перше місце серед найбільш інноваційних країн світу. Якщо деталізувати пріоритети інноваційної політики Швейцарії, то слід визначити, що нововведення в цій

країні проходять свій життєвий цикл (від створення до розповсюдження на ринку) за умов досконалої моделі ринкової економіки, помірного впливу держави в приватний сектор та дієвого антимонопольного законодавства. Одночасно пріоритетним напрямом, який сприяв розвитку інноваційного підприємництва в Швейцарії (а також США, Німеччині, Швейцарії, Японії) є заохочення кластеризації економіки, утворення бізнес-агенцій, венчурних установ та вільних зон від податків. Ефективна нормативно-правова база, розвинута інноваційна інфраструктура та політика дерегуляції стимулювала активне розповсюдження і комерціалізацію інноваційних виробів на місцевому та зарубіжному ринку. Як приклад, ключовими учасниками, які забезпечували оновлення інноваційної політики стали відділи та управління державних установ: Національний науковий фонд США, Управління з науки Міністерства енергетики США, Відділи адміністрації президента, відповідальні за інноваційну політику, Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів США, Національний інститут наукових та технологічних лабораторних досліджень Міністерства торгівлі США, Адміністрація по справам малого бізнесу США» [113].

Слід акцентувати на тому, що «зазначені управління та відділи безперебійно стимулюють попит та пропозицію на інноваційні вироби, у тому числі, на вироби, що мають стратегічне значення для країни: інноваційні вироби у секторі медицини, науки та освіти, шляхом проведення державних закупівель. Виконавцями інноваційних проєктів та відповідно постачальниками інноваційних виробів за державним контрактом у США виступають медичні об'єднання, науково-дослідні майданчики, університети або малі (середні) інноваційні підприємства. Провідну роль у підтримці інноваційного підприємництва серед малих підприємств виконує програма The Small Business Innovation Research (SBIR). За її напрямками передбачена можливість для середніх і малих інноваційних підприємств ставати учасниками реалізації інноваційних проєктів окремих міністерств, відомств та державних агенцій, як приклад: Національного аерокосмічного агентства

США, Міністерство оборони США, Національного наукового фонду США. Міністерство енергетики США. Більшу частину витрат за SBIR покриває Міністерство оборони США, яке надає цільові кошти на найбільш затребувані проекти. Обсяг залучених інвестицій до середніх та малих інноваційних підприємств розраховується з урахуванням інноваційного потенціалу та ресурсних можливостей підприємства, його конкурентної позиції, розробленого бізнес-плану і складністю реалізації інноваційного проекту. Після оцінювання та розгляду зазначених вимог приймається управлінське рішення про видачу інвестицій або грантів для початку першого етапу реалізації інноваційного проекту відповідно SBIR. Для середніх і малих інноваційних підприємств обсяг інвестованих коштів в інноваційні проекти за програмою є великим і складає не менше 180 тис. дол. За підсумками першого етапу, інвестори ухвалюють рішення доцільності інвестування наступного, де розмір фінансових ресурсів обмежується 1 млн дол.» [34]. Рівень ефективності другого етапу спричиняє те, що держава залучає фінанси в третій етап, на котрому передбачається комерціалізація інноваційного продукту.

У межах програми SBIR фінансування надається як з бюджетів різних рівнів, так і з позабюджетних джерел, які визначаються залежно від стадії реалізації інноваційного проекту або його важливості для держави. Водночас, попри це, менеджери програми SBIR, опираючись на принципи взаємовигідної співпраці з підприємствами-донорами, кредитними спілками, банками та лізинговими структурами, здійснюють моніторинг і контроль за цільовим розподілом фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку малих і середніх інноваційних підприємств.

Подібна практика стимулювання середніх і малих інноваційних підприємств, яка функціонує в Сполучених Штатах Америки, певною мірою запозичена Японією. Зокрема «держава на чолі з агенцією Організації підтримки малого і середнього підприємництва та інноваційного розвитку регіонів Японії запозичила в системі національної економіки практику розповсюдження установ консалтингової допомоги середніх та малих

інноваційних підприємств. Варто зазначити, що агентами, що надають послуги були особи пенсійного віку, які у минулому показали себе як кваліфіковані фахівці. Такі організації створювалися за ініціативою органів місцевого самоврядування або Торгівельно-промисловими палатами. Вони утворювали певні центри інноваційної інфраструктурної підтримки, до яких входило – 8 підприємств-венчурів, бізнес-ангелів або кредитних спілок, які надають: фінансові послуги з супроводження інноваційного проекту; консультації з розробки плану виходу на ринок споживачів; юридичний захист, у тому числі з питань захисту інноваційної продукції; майданчики для проведення лекцій та семінарів з питань формування стратегії організації або диверсифікації бізнесу; можливість розповсюдження інформації стосовно інноваційних проектів серед інших учасників ринку» [223].

Також «до складу центру інноваційної інфраструктурної підтримки входять 59 місцевих організацій різних форм власності, які точково задовольняють потреби інноваційних підприємств, що відносяться до певних префектур, слугують ланцюгами забезпечення діалогу між органами місцевої влади та середніх та малих інноваційних підприємств. Впровадження зазначених елементів дозволили цим країнам значно розширити діяльність середніх та малих інноваційних підприємств та забезпечити розвиток інноваційного підприємництва» [30].

В той же час, зростання середніх та малих інноваційних підприємств бізнесу «значно стимулює венчурне фінансування, як надійне джерело забезпечення фінансової бази особливо на початковій фазі створення нових продуктів і процесів, де прибуток майже відсутній або є досить незначним. Тому подолання фінансового розриву в державній інвестиційній підтримці великого та малого бізнесу є надзвичайно важливим значенням для створення нових підприємств та виконання інноваційних проектів» [230].

За умов змінного зовнішнього середовища процеси адаптації стають актуальними з погляду гарантування стабільності діяльності й розвитку суб'єктів малого бізнесу. Таким чином актуальною стає потреба окреслення

механізму й створення адаптивної стратегії розвитку власне підприємства. Завдяки чіткому досягненню адаптивної стратегії забезпечується не лише стала діяльність підприємства, а й рух на новий якісний рівень розвитку.

При цьому доречність кардинальних трансформацій спричиняється не лише місцевими соціально-економічними причинами, а й всебічними зрушеннями сьогоднішніх реалій: утворенням структур постіндустріального суспільства, зростанням глобалізаційних процесів, громадянського суспільства, виникненням наднаціональних інститутів. Основний акцент управління має бути зосереджений не лише на вирішенні наявних проблем, а, передусім, на ефективному використанні можливостей і сильних сторін підприємства. Такий підхід має ґрунтуватися на принципах адаптивного управління, що передбачає організаційні трансформації, формування внутрішнього потенціалу та виявлення резервів розвитку.

Модифікації в управлінні бізнес-системами, які орієнтовані на адаптацію до ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських), обумовлені специфікою локального соціально-екологічного середовища держави. Під соціальними й екологічними аспектами розуміється діяльність підприємств, спрямована на забезпечення добробуту суспільства та збереження навколишнього середовища. До управлінських показників належить дотримання етичних норм у корпоративній політиці, зокрема запобігання дискримінації, заборона дитячої праці та протидія корупційним проявам.

ESG-фактори мають значний вплив не лише на імідж підприємства, а й на його ринкову вартість. Основна перевага для підприємств, що дотримуються ESG-принципів, — це доступ до фінансування, як через боргові інструменти, так і через акціонерний капітал. Чим більше компанія дотримується ESG-практик, тим більші масштаби та дешевша вартість залученого капіталу, менші ризики. У фінансовому секторі широко застосовується показник Sharpe Ratio, який відображає співвідношення прибутковості активу до рівня його волатильності: чим нижча волатильність при стабільній дохідності, тим вищим є значення цього коефіцієнта. Сучасна

модель ведення бізнесу все більше базується на принципах прозорості, відповідальності перед працівниками, суспільством і довкіллям, а також на дотриманні провідних світових стандартів управління.

На рисунку 3.5 представлено ключові засади адаптивного менеджменту та стратегій сталого розвитку підприємств.

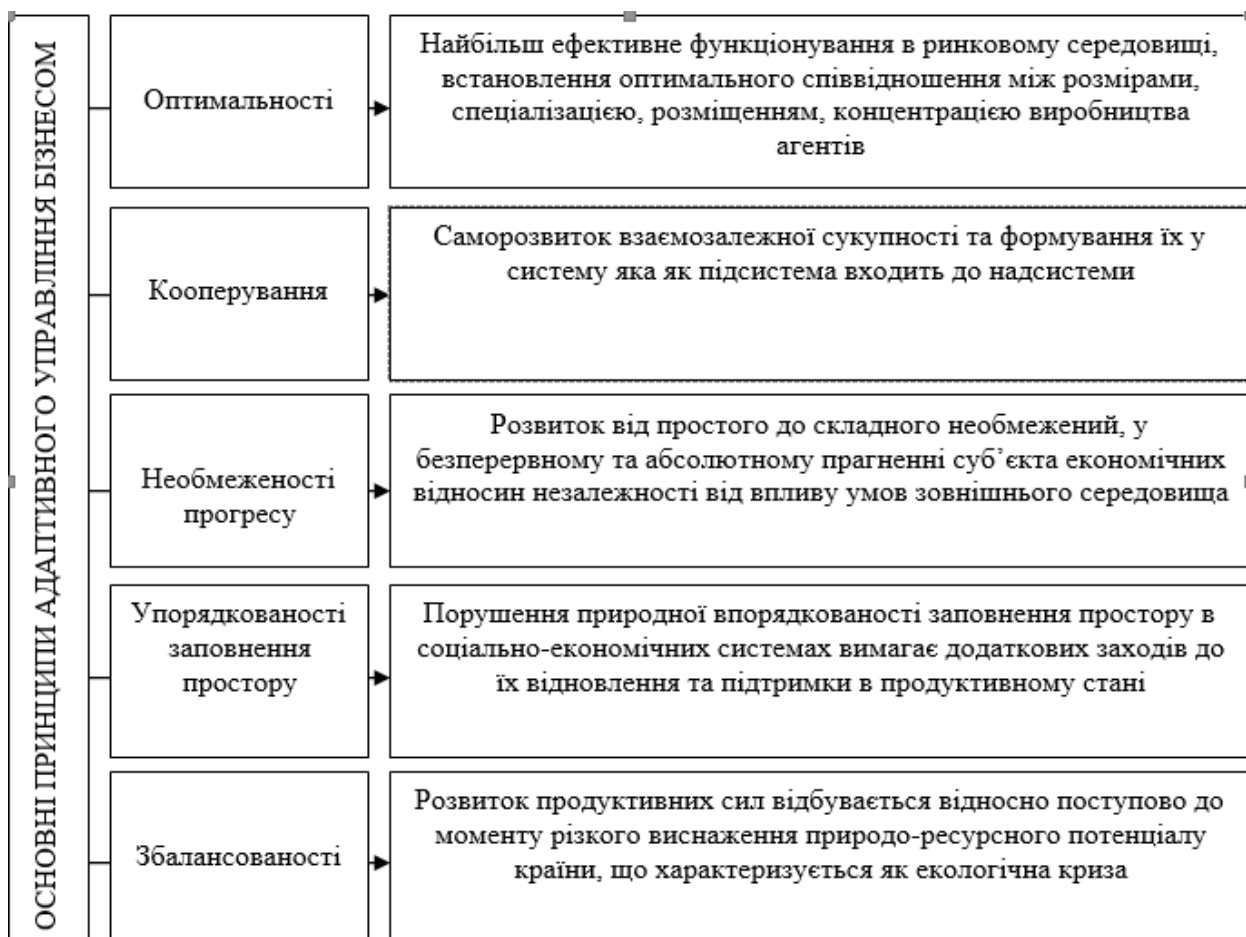


Рис. 3.5. Основні принципи адаптивного управління та адаптивних стратегій сталого розвитку підприємств

Примітка: побудовано на основі [71]

Екологічний компонент сталого розвитку спрямований на підтримання цілісності та функціонування природних біологічних і фізичних систем, оскільки саме їх життєздатність є основою для збереження стабільності глобальної біосфери. Особливе значення має здатність цих систем до самовідновлення й адаптації до змін, що переважає концепції їхньої фіксованості або занепаду.

Сучасне управління підприємствами, адаптоване до нових викликів, передбачає не лише розв'язання наявних проблем, але й активне використання ресурсів і переваг організації. Науковці відзначають, що адаптивні управлінські системи передбачають побудову гнучких організаційних структур, перегляд процесів прийняття управлінських рішень, трансформацію виробничих підрозділів відповідно до динамічних умов, а також ефективне маневрування наявними ресурсами. Такі системи дозволяють ефективно досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей. Гнучкість, адаптивність та самоорганізація — це ключові чинники успішного розвитку сучасного підприємства.

Як зазначає З. Калініченко, «адаптивні (органічні) системи управління впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові наукомісткі технології. Видами адаптації є: адаптація до дій конкурентів; адаптація до впливу держави; адаптація до зміни попиту на продукцію; адаптація до дій постачальників; адаптація до змін ринків збуту. При цьому реалізація зазначених напрямів адаптації в частині підвищення конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за такими секторами діяльності: структурно-майновим, науково-технічним, інноваційно-експлуатаційним, ресурсозберігаючим, економічним та організаційно-управлінським» [71].

Адаптивним організаційним структурам властиві наступні риси:

- здатність відносно просто змінювати свою форму, адаптуватися до мінливих обставин;
- націленість на пришвидшене втілення складних проектів, комплексних програм, розв'язання важких проблем;
- обмеженість дією в часі;
- формування тимчасових органів управління.

Управління інноваційним підприємством в умовах адаптивного управління може зосереджуватися на процесі адаптації. Завдання, які вирішуються через цей механізм, можуть бути представлені як окремі проекти

або навіть комплекс взаємопов'язаних проектів, що формує систему відповідних реакцій організації на зміни в зовнішньому середовищі. Алгоритм адаптації сучасного підприємства до зовнішніх умов виглядає так:

- 1) «визначається мета та основні завдання інновацій, що планується реалізувати підприємством;
- 2) визначаються шляхи адаптації, яким відповідає напрямок інноваційного розвитку організації, що обирається;
- 3) визначаються критерії відбору факторів для майбутньої моделі адаптації;
- 4) визначається прогноз поведінки середовища, ступінь її стабільності або динамічності;
- 5) формується графічна аналітична модель адаптації інновації до потреб підприємства;
- 6) сформована економіко-математична модель адаптації застосовується відповідно до етапів, зазначених для процесу відображення:
 - виробляється група прийнятних узагальнених альтернатив;
 - здійснюється вибір однієї з них;
 - вироблена узагальнена альтернатива розкладається на конкретні варіанти і процес відбору повторюється. процес розукрупнення альтернатив припиняється у тому разі, якщо отримана альтернатива дає рішення, відповідає пошуку рішення адаптаційної моделі;
- 7) відповідно до етапів, зазначених для процесу відображення, а також з урахуванням якісних характеристик адаптаційного процесу, здійснюється розробка умов і механізму практичної реалізації конкретної адаптаційної моделі;
- 8) на основі передбачення подій, що виникають в процесі адаптації, мета, зазначена в п. 1, досягається за оптимальними результатами;
- 9) генерується нове надзавдання і формується система, що забезпечує його успішну реалізацію» [45].

Відповідно до концепції формування та розвитку адаптивного інноваційного управління, процес адаптації повинен бути спрямований на досягнення цілей підприємства та реалізацію ключових завдань, які забезпечують їх досягнення. При цьому кожне підприємство має розробити власну систему адаптивного управління, сформовану керівництвом з урахуванням індивідуальних проблем, викликів і специфіки діяльності. У такому контексті стає можливим визначення узагальненої мети адаптивного управління як системного підходу до підтримання ефективності функціонування підприємства в умовах змінного середовища.

Слід підкреслити, що формування вимог до методологічного забезпечення адаптації системи стратегічного управління підприємствами істотно зумовлюється загальним економічним станом в Україні, рівнем розвитку науково-технічного потенціалу, наявністю ресурсів, ступенем конкурентоспроможності, а також діловою репутацією й ринковими позиціями підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях. У зв'язку з цим, визначення таких вимог має базуватись на врахуванні низки ключових напрямів:

- визначення майбутніх характеристик конкуренції, тобто оцінка того, до яких можливостей підприємство може отримати доступ, враховуючи свою основну спеціалізацію та наявні чи потенційні компетенції;
- аналіз потенціалу та перспектив розвитку підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі в межах галузі, міжгалузевої кооперації та внутрішнього зростання з метою забезпечення його конкурентоспроможності та підвищення якості продукції;
- оцінювання рівня управлінських компетенцій і наявних ресурсів, необхідних для формування й реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства;
- аналіз можливих результатів та ідентифікація ризиків, пов'язаних із реалізацією довгострокових стратегій трансформації й зростання.

Як зазначають науковці, «щоб ефективно використовувати вимоги щодо створення методології адаптації системи стратегічного управління наукомістких підприємств, необхідно виділити й реалізувати найбільш важливі фактори, що визначають адаптивну систему стратегічного управління відповідно до потреб розвитку підприємства і змін зовнішнього середовища. Основними факторами є такі:

- «підвищення вимог до якості управління, яке стає провідною проблемою та розглядається в управлінні як мета і стратегія управління, яка визначає всі його особливості, зміст, ефективність і потенціал розвитку;
- професіоналізм управління. Ця тенденція включає не тільки вимоги до професійної підготовки менеджерів, а й організаційну побудову системи стратегічного управління, сприйнятливості до розвитку, інновацій, змін;
- пошук нових форм реалізації процесу управління, використання нововведень у роботі суб'єктів управління; підбір і залучення персоналу, орієнтованого на розвиток. Майбутнє може бути в того підприємства, де процеси управління формують інноваційний потенціал розвитку, тобто наявне прагнення до оновлення, пошуку нових форм і методів управління, моніторингу соціально-економічного розвитку та адаптації системи управління до нових умов;
- уміння використовувати економічний стан підприємства, що дає змогу модернізувати управління, експериментувати з нововведеннями, не знижуючи ефективності діяльності» [27].

Вибір конкретних адаптивних конкурентних стратегій розвитку підприємства визначає потребу напрацювання кількох альтернатив. Їхнє напрацювання доречно виконувати із застосуванням матричного підходу. Через матриці необхідно оцінювати бізнес-сфери з погляду чинників привабливості ринку та конкурентної позиції. Нові підприємства є нелінійними системами, що мають здатність самі себе формувати, структурувати, необхідно лише правильним чином ініціювати бажані тенденції саморозвитку за допомогою процесів створення потенціалу.

Виділимо ключові адаптивні стратегії управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу, орієнтовані на пристосування до динамічних змін ринкового середовища, технологічного прогресу та економічної ситуації:

1. Гарантійне страхування ризиків на початковій стадії виробництва та проектування, що дає змогу мінімізувати фінансові втрати, зумовлені невизначеністю стартового етапу підприємницької діяльності. Такий підхід підвищує загальну стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків, включаючи кризові явища чи коливання ринку.

2. Створення технологічних майданчиків для стартапів, які забезпечують доступ до інфраструктури, технічної та менторської підтримки, інструментів для тестування інноваційних ідей. Це сприяє активізації інноваційної діяльності та пришвидшує технологічну адаптацію МСБ.

3. Цифрова трансформація через впровадження інноваційних технологій, зокрема автоматизації процесів, використання штучного інтелекту, обробки великих даних (Big Data), хмарних рішень і Інтернету речей (IoT). Така трансформація підвищує гнучкість і адаптивність до ринкових змін.

4. Перехід до гнучких управлінських структур, що забезпечує оперативність ухвалення рішень, спрощення ієрархічних зв'язків, зниження рівня бюрократії та поліпшення командної взаємодії.

5. Реалізація інноваційної стратегії, яка передбачає впровадження новацій у продукцію, процеси, бізнес-моделі. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та гнучко реагувати на зміни ринкових вимог.

6. Орієнтація на принципи сталого розвитку шляхом використання ресурсоефективних, екологічно безпечних технологій, впровадження енергозбереження та екологічного менеджменту. Такий підхід відповідає вимогам сучасної екологічної політики та зміцнює репутаційний капітал підприємства.

7. Адаптація продуктового портфеля, що охоплює оновлення асортименту, створення нових товарів і послуг відповідно до змін у споживчих вподобаннях та потребах ринку.

8. Розвиток стратегічної кооперації та партнерств, які дозволяють спільно використовувати ресурси, зменшувати витрати, прискорювати інноваційний розвиток та розширювати ринкові можливості.

9. Використання альтернативних фінансових інструментів, таких як краудфандинг, венчурне фінансування, факторинг тощо, що забезпечує доступ до капіталу поза традиційною банківською системою, зменшуючи фінансові бар'єри для розвитку.

Перелічені адаптивні стратегії дозволяють малим та середнім підприємствам зберігати конкурентоспроможність і стабільно розвиватися навіть в умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринку. Дієве протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища ймовірно лише за умови проведення превентивних заходів, орієнтованих на збереження його життєздатності й конкурентоспроможності, іншими словами, в разі застосування варіантного сценарію до майбутнього. Характерна особливість існуючих систем управління – націленість на довготермінову перспективу, сконцентрування уваги на дослідженнях, ефективне введення інновацій. Система відбору показників, які визначають вплив зовнішніх чинників, презентована у табл. 3.1.

Пріоритетними завданнями адаптивного управління є: турбота про конкурентоспроможний розвиток, збереження і відтворення конкурентних переваг, зростання конкурентного потенціалу й конкурентоспроможності в цілому. Такий підхід дозволяє вирішувати різноманітні проблеми (виробничо-економічні, еколого-економічні, природоохоронні та соціальні) і зосереджувати увагу на концепціях стабільного розвитку бізнес-середовища. Тільки завдяки підтримці високого рівня конкурентоспроможності можна ефективно протистояти негативним наслідкам глобалізаційних процесів, впроваджувати найкращі практики європейської та міжнародної інтеграції, а

також зміцнювати позиції країни на світовому ринку продовольства. Таким чином, стає очевидною необхідність розробки ефективних конкурентних стратегій, сценаріїв, механізмів та інструментів, які слугуватимуть основою для адаптації підприємств до складних змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.1

**Система відбору показників оцінки привабливості підприємств з
адаптивною моделлю управління**

Прогнозування рентабельності основної продукції	Визначення ступеня використання потенціалу	Визначення характеру життєвого циклу основної продукції
Виділення внутрішніх факторів на базі структури собівартості основної продукції	Визначення зовнішніх факторів за запропонованою схемою. Знаходження рівняння тренду виробництва основної продукції	Розрахунок коефіцієнта співвідношення фактичного споживання продукції з нормативним
Метод відбору пріоритетних факторів за допомогою виключення мультиколінеарності	Довгострокове прогнозування обсягу виробництва основної продукції	Розрахунок розмірного темпу росту цін на продукцію
Знаходження кореляційно-регресійної моделі залежності рентабельності від ряду кількісних показників	Характеристика та якісна оцінка її привабливості	Розрахунок коефіцієнта залежності
Довгострокове прогнозування рівня рентабельності основної продукції	Визначення незалежних аргументів, що входять до кореляційно-регресійної моделі	Розрахунок результативного використання потенціалу

Примітка: побудовано на основі [71]

Як відомо, «підприємства вносять сучасні міжнародні положення та правила в процедури своєї операційної діяльності та корпоративного управління; реалізують спеціальні продукти й програми для вирішення соціальних проблем; розкривають положення сталого розвитку для своїх клієнтів, партнерів, органів влади й соціальних спільнот; добровільно відображають результати своєї діяльності за напрямками сталого розвитку на основі міжнародних рекомендацій; здійснюють моніторинг та комплаєнс кращої світової практики; сприяють розвитку міжнародних контактів банків-партнерів, підприємців і молоді» [71].

Підприємствам доцільно обирати й здійснювати такі заходи з кращого світового досвіду стосовно адаптації до нових умов середовища й гарантування стабільного розвитку, покращення сталості та продуктивності функціонування:

- прозорі механізми ухвалення рішень;
- однозначність правил поведінки та корпоративної культури;
- незалежність управління ризиками й внутрішнього контролю;
- здійснення підготовки та довготермінове мотивування працівників;
- прозора звітність відповідно до національних та міжнародних стандартів;
- новітні й такі, які весь час розвиваються, інформаційні системи;
- оперативне реагування на зміну кон'юнктури та управління ліквідністю;
- інноваційне зростання технологій, операцій та продуктів.

Під час турбулентних змін в зовнішньому середовищі складно-організована, багатосекторна система інноваційної політики перебуває в безперервному русі в результаті існування в інституціональній матриці експліцитних та імпліцитних протиріч. Вони спричиняють зміну сталого розвитку системи національної економіки, а в разі недієвих заходів державного впливу поглиблюють турбулентність чи хаос. Таким чином, заходи державного впливу на фоні перетворення логістичних і маркетингових стратегій взаємодії держави й бізнесу, діджиталізації й стабільного розвитку повинні стати своєчасними, з неодмінним пошуком резервів як на внутрішньому рівні держави, так і за її межами. Вдалий розвиток підприємств в умовах змін середовища, утворення й покращення потенціалу спричиняються силою взаємозв'язку та результативною взаємодією бізнес-процесів. Неодмінне зважання на синергетичний ефект від взаємодії всіх складових бізнесу дозволяє далі не тільки з економією підходити до

застосування ресурсів, а й покращувати механізм адаптивного стратегічного управління, аргументувати напрями розвитку.

Сучасні трансформаційні процеси стали новою економічною реальністю, яка вимагає управління постійними змінами, адаптації до умов безперервних криз та ухвалення креативних і соціально відповідальних рішень, орієнтованих на інтереси як теперішнього, так і майбутніх поколінь. Це має відбуватися з урахуванням найкращих світових практик у сфері інноваційного, фінансового, екологічного та соціального менеджменту. Необхідно відмовитися від адміністративного втручання у ціноутворення та субсидування неефективних підприємств, натомість впроваджуючи ринкові механізми рефінансування економіки й забезпечуючи прозорість у розподілі державних ресурсів та замовлень.

Мобілізація регіональних і бізнесових ресурсів за стратегічними напрямами можлива лише за умови узгодження виробничих стратегій із потребами суспільства та реалізації конкретних програм модернізації й промислового розвитку. На сьогодні не існує універсального підходу до оцінювання адаптивних моделей управління, зокрема таких, як ESG-підсистеми. Також відсутнє швидке рішення для інтеграції ESG-аналізу у бізнес-процеси. Серед чинників, які найчастіше враховують інвестори, вирізняються питання корпоративного управління, екологічної та соціальної переорієнтації діяльності, а також систем мотивації персоналу. Хоча спочатку підтримка ідеї інтеграції соціально-екологічних підходів у бізнес була обмеженою, сьогодні спостерігається поступове зростання зацікавленості інвесторів у досвіді адаптивного управління та впровадженні відповідних практик.

Наразі накопичений досвід оцінювання ESG-факторів в аналітичній практиці значно більший порівнюючи з аналогічним досвідом бізнес-планування. Навіть стратегічне планування наразі змінюється адаптивним стратегічним управлінням. Творча атмосфера, відповідальність та контроль за впровадженням адаптивних стратегій складають основні складові

корпоративної культури, якою визначається високий рівень ефективності та стабільності. Це є ще одним фактором, що формує впевненість у майбутньому та забезпечує передбачуваність дій, необхідних для досягнення нових результатів.

Отже, застосування адаптивних стратегій управління розвитком МСБ є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, життєстійкості та інноваційної динаміки підприємств в умовах змінного соціально-економічного контексту. Це дає змогу не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, але й відігравати активну роль у посткризовому відновленні та трансформації регіональної економіки.

3.3. Удосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіоні

Удосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіоні є стратегічною умовою забезпечення економічного зростання, зменшення регіональної нерівності, розширення можливостей для МСБ та підвищення стійкості територіальних громад. Це питання має особливу вагу в контексті відбудови економіки України та досягнення цілей сталого розвитку.

Система управління розвитком підприємництва в Карпатському регіоні – це сукупність інституцій, їх функцій, використовуваних ними механізмів, інструментів і ресурсів, здійснюваних управлінських дій, спрямованих на забезпечення розвитку МСП в регіоні. Вона функціонує на засадах партнерства держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства з урахуванням специфіки гірських, прикордонних та сільських територій.

Значимість удосконалення системи управління розвитком підприємництва в Карпатському регіоні з урахуванням його особливостей, потенціалу та викликів обумовлюють такі причини:

1) недостатність реалізації потенціалу гірських територій. Карпатський регіон має значний природно-ресурсний, туристичний та рекреаційний

потенціал, проте підприємництво в гірських громадах часто стикається з: слабкою інфраструктурою; обмеженим доступом до фінансових інструментів; відсутністю спеціалізованої підтримки (наприклад, для екологічних ферм, зеленого туризму). До прикладу, у багатьох територіальних громадах Івано-Франківської чи Закарпатської області бізнес-проекти з виробництва сиру, настоянок, ягід, дерев'яних виробів не мають сталого доступу до ринку через брак кластерної координації та логістичних рішень;

2) недосконалість координації між органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадою, а також довготривалої підтримки й інституційного супроводу. Приміром, деякі ініціативи на Львівщині (наприклад, розвиток культурних турів у Славському чи дегустаційних маршрутів у Сколівському районі) припинили активну діяльність після завершення фінансування, оскільки відсутній локальний інститут управління проєктним циклом або післягрантовою підтримкою;

3) неузгодженість регіональних програм підтримки МСБ. Різні області Карпатського регіону мають свої підходи до підтримки МСБ, що створює фрагментацію політики. Відсутня єдина регіональна платформа або узгоджена "карпатська стратегія розвитку підприємництва". Наприклад, у Закарпатській області діє програма підтримки агропідприємництва, тоді як у Чернівецькій — акцент зроблено на ремісничих виробництвах. Підприємці не мають можливості кооперації через адміністративну несумісність програм та брак міжрегіонального управлінського узгодження;

4) міграція і втрата людського капіталу. У багатьох гірських громадах спостерігається депопуляція, еміграція молоді, зниження підприємницької ініціативи. Удосконалення системи управління має включати програми молодіжного підприємництва, соціального бізнесу, освітніх інкубаторів. Приміром, у Турківській громаді Львівської області створено Центр підтримки бізнесу, однак він працює епізодично, без повноцінної кадрової, методичної чи цифрової підтримки;

5) слабе використання потенціалу діаспори і міжнародної підтримки. Карпатський регіон має потужну емігрантську спільноту в Європі та США, яка готова інвестувати у розвиток малого бізнесу. Однак механізмів залучення цих інвестицій через місцеву політику поки що майже нема. Існуючі ініціативи із залучення коштів діаспори в Рахівському районі чи в Коломії здебільшого мають неформальний характер і не підкріплені інституційною стратегією підтримки економічної участі емігрантів.

Таким чином, система управління розвитком підприємництва у Карпатському регіоні потребує комплексного вдосконалення через: інституційне посилення громад, міжрегіональну координацію, розвиток цифрових платформ, врахування міграційного чинника та розбудову партнерств із міжнародними структурами. У цьому контексті створення адаптивної, інклюзивної та інноваційної моделі управління є передумовою для сталого економічного відновлення Карпатського регіону.

Стратегія розвитку кожного підприємства, в тому числі, підприємства МСБ, повинна бути пов'язана з головними завданнями соціально-економічно-екологічного зростання регіону, що визнані на офіційному рівні державою і суспільством. Зважаючи на довготермінові цілі розвитку економіки та соціального сектору, потрібно визначити головні цілі й завдання розвитку підприємств в регіоні.

На думку Б. Андрушківа, підприємства «відповідно до Європейських вимог є основним чинником соціально-економічного розвитку як окремого регіону, так і галузі та національної економіки загалом, адже вони забезпечують зайнятість населення, виробництво товарів повсякденного вжитку, розвиток знань та навичок суспільства. Водночас соціально-економічні наслідки оточуючого середовища є основним параметром успіху в бізнесі, особливо в довготривалій перспективі. Враховуючи вибір України щодо основних Євроінтеграційних напрямів реалізації концепції сталого розвитку (автор вважає), що роль окремого підприємства у цьому процесі є ключовою» [5, с. 9]. Через це кожне підприємство має застосовувати таку

концепцію управління, котра по-максимуму повною мірою враховуватиме як його власні цілі, так і цілі регіону.

Деякі аспекти впровадження міжнародних стандартів у сфері реалізації принципів сталого розвитку на підприємствах не забезпечують цілісного впровадження концепції сталого розвитку в Україні. Це посилює розрив між кінцевими цілями сталого розвитку та реальним станом справ у країні. Збереження цієї ситуації може спричинити суттєве відставання України у досягненні стратегічних орієнтирів. Людський потенціал зменшуватиметься як у кількісному, так і в якісному вимірі, природні ресурси зазнаватимуть інтенсивного виснаження, стан навколишнього середовища погіршуватиметься, а кількість промислових і побутових відходів зростатиме. Це, у свою чергу, обмежуватиме економічні можливості для розвитку та послаблюватиме соціальні ресурси.

Коли мова йде про економічне зростання, необхідно вжити заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції у відповідності до світових стандартів, впроваджуючи новітні технології та формуючи господарський комплекс, який буде стабільно та швидко розвиватися в умовах нових економічних відносин. Зважаючи на це, основною метою та інструментом активізації для забезпечення сталого розвитку є залучення інтелектуального потенціалу, технологічне оновлення виробництва, екологічна відповідальність тощо. Важливим напрямком є ефективне використання регіональних ресурсів, зосередження їх на ключових пріоритетах, а також створення умов для міжрегіональної співпраці та стратегічного партнерства між органами влади, бізнесом і громадськими інститутами в рамках моделі сталого розвитку держави. Підвищення продуктивності економіки, соціальних і екологічних сфер кожного регіону має стати одним із головних регіональних пріоритетів. Ці пріоритети поширюються на всі суб'єкти регіону, які здійснюють свою діяльність у його межах і, таким чином, впливають на його стабільний розвиток. На зміну застарілим підходам необхідно впроваджувати інноваційні методи управління підприємствами. Враховуючи

це, важливим є обґрунтування нової концепції управління підприємствами, яка оптимально поєднуватиме переваги ринкового механізму з формами та методами державного, регіонального й місцевого управління для ефективного регулювання соціально-економічних відносин у системі «суспільство-природа-економіка».

В дослідженні Є. Котова вказується «про доречність застосування програмно-цільового методу планування в регіонах, що дозволить спрямувати обмежені ресурси на виконання пріоритетних напрямів сталого розвитку регіону, посилити координацію діяльності місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, наукових установ і підприємств у досягненні цілей соціально-економічного розвитку регіону, забезпечити ефективність міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків» [98, с. 42-43]. «Впровадження програмно-цільового методу планування на регіональному рівні мало засвідчити перехід від стратегії виживання до стратегії розвитку. Однак спостерігається занадто надмірне захоплення перспективним регіональним плануванням, яке нещодавно вважалося лише інструментом планової економіки, але аж ніяк не ринкової» [98, с. 42-43]. Зрозуміло, що таку форму управління – управління за цілями – можна застосовувати й для підприємств.

В умовах ринкової економіки цільове програмування виконує функцію визначення пріоритетів соціально-економічного розвитку країни, що дає змогу вирішувати важливі стратегічні завдання, концентруючи ресурси та інструменти на обмеженій кількості ключових завдань. Важливо також забезпечити узгодженість між програмами та економічними процесами. Це необхідно для досягнення сталого економічного розвитку, підвищення якості життя громадян, поліпшення екологічної ситуації та зменшення диспропорцій у рівнях територіального розвитку. Особливо важливо підкреслити, що для ефективної реалізації будь-якої цільової програми та прийняття відповідних управлінських рішень органам державної влади необхідно активно використовувати інструменти цільового програмування. Раціональне використання цього підходу сприятиме підвищенню соціальної орієнтації

державного управління, а також забезпечуватиме йому більшу гнучкість і мобільність. Слід тільки додати, що соціальне спрямування, економічний розвиток, поліпшення екологічної ситуації є головними аспектами концепції стабільного розвитку. Через це управління за цілями вважається доречним на будь-якому рівні.

Застосування програмно-цільового методу на регіональному рівні розкривається в одержанні значно вищого рівня конкретності й кількісної визначеності програмних цілей.

Факторами, що обумовлюють необхідність застосування програмного підходу в управлінні, є його стратегічна важливість для соціально-економічного поступу території, потреба в залученні різноманітних ресурсів і отриманні адресної підтримки з боку місцевих органів влади, а також потреба в узгодженні міжгалузевої взаємодії для ефективного управління.

Концепція управління за цілями є доволі поширеною і полягає у спрямуванні менеджменту на досягнення визначених цілей та завдань підприємства. У межах цієї системи кожен керівник, незалежно від рівня, має чітко розуміти свої цілі, відповідно до покладених на нього обов'язків. Протягом планового періоду він зобов'язаний забезпечувати цільову орієнтацію роботи свого підрозділу. Цілі та завдання узгоджуються з менеджерами всіх рівнів через попереднє обговорення, що дозволяє спрямувати зусилля, ресурси та енергію на їх ефективне досягнення. Процес управління розпочинається зі створення цільових моделей, після чого визначаються конкретні види робіт, необхідні для реалізації цих цілей.

Ключовими елементами такого управління повинні бути: система стимулювання ефективного використання ресурсів, методи запобігання їх втратам, програмно-цільове планування та прогнозування, а також розвиток регіонального господарського комплексу. Головні вектори раціонального ресурсоспоживання наступні:

- удосконалення системи використання ресурсів через зменшення частки експорту сировинних матеріалів та збільшення частки екологічно чистих і ефективних ресурсів;
- підвищення ефективності видобутку корисних копалин;
- покращення методів аналізу, прогнозування, оптимізації та стимулювання ефективного використання ресурсів;
- перехід до технологій, що зберігають матеріали та енергію;
- зосередження ресурсів і інструментів на модернізації та технічному переоснащенні підприємств, що використовують наукомісткі та ресурсозберігаючі технології;
- застосування наукових підходів в управлінні для вирішення проблем ресурсозбереження;
- розробка регіональних схем використання ресурсів з урахуванням природних, економічних і соціальних характеристик територій.

У нинішніх умовах стабільний розвиток можливий лише за наявності компенсаційного механізму управління, що дозволяє знаходити компроміс між приватними і суспільними цілями, а також між цілями підприємств і цілями сталого розвитку регіону. Існують різні моделі пошуку компромісу у відносинах між цими сторонами, зокрема ті, які забезпечують вигравш для всіх учасників. Враховуючи індикативний характер інвестиційного процесу для соціальних і інвестиційних інтересів, а також поширення концепції формування спільних цінностей, замість традиційного підходу до інвестування, орієнтованого на отримання прибутку (*income investing*), виникає концепція імпакт-інвестування. Імпакт-інвестування (*impact investing*) означає вкладення капіталу в соціально значущі проекти, що можна розглядати як інвестування в сталий розвиток.

Розкриваючи питання інвестування в стійкий розвиток, зауважимо, що в дослідженні ЕСКАТО йшлося про три види такого інвестування: «соціально-відповідальне інвестування, соціальне імпакт-інвестування венчурного капіталу з пріоритетним отриманням фінансового прибутку, імпакт-

інвестування з пріоритетним отриманням позитивного соціального та/або екологічного впливу, яке, у свою чергу поділяється на імпакт-інвестиції, гранти, позики малому та середньому бізнесу за ставками нижче ринкових, янгол-інвестиції з фінансовим поверненням нижче ринкових ставок» [235].

К. Уїлсон зазначала, що «інвестори, які пріоритетним від інвестування бачать прибуток, прагнуть оптимізувати фінансові прибутки з другорядною метою надати соціальний або екологічний вплив. Вони, як правило, шукають підсектори, які пропонують дохід на рівні ринкової ставки, і де одночасно можна досягти певний соціальний або екологічний результат. Вони можуть це зробити шляхом інтеграції соціальних та екологічних чинників створення вартості до інвестиційних рішень, шукаючи прибуток у спосіб, який веде їх до створення соціальної цінності» [236]. Отже, усталено досягнення соціальних чи екологічних цілей науковці й практики розглядали як таке, котре потребує фінансових витрат та, відтак, фактично, завдає збитків. Однак у світовому досвіді інвестиційної діяльності виникає дедалі більше прикладів, котрі демонструють, що «у деяких сферах соціальні інвестиції можуть принести одночасно значний прибуток і суттєву соціальну віддачу. Саме в цих сферах соціальні інвестори можуть відігравати важливу роль шляхом надання приватного капіталу для вирішення соціальних проблем новим шляхом. Соціальні інвестиції можуть бути здійснені у різні сфери, і тому вони мають широкий спектр очікуваних повернень. Часто ці інвестиції здійснюються декількома типами інвесторів спільно. Поєднуючи різні форми капіталу з різними вимогами до повернення, соціальні та екологічні виклики можуть бути вирішені більш масштабними способами, ніж це може зробити уряд самотійно» [236].

Імпакт-інвестування як процес є «найбільш близьким до вирішення проблем сталого розвитку, оскільки імпакт-інвестори шукають ринкові можливості для вирішення глобальних проблем світу. Імпакт-інвестори готові взяти на себе більше ризику, тоді як інвестори, які мають пріоритет отримати прибуток, вкладають кошти за умови відповідності проекту мінімальним

вимогам до повернення. Це також має наслідки з точки зору сфер, в яких кожен тип інвесторів вкладає кошти. Імпакт-інвестори шукають ринкові можливості вирішення глобальних проблем світу, у тому числі стале сільське господарство, доступне житло, доступна охорона здоров'я, чисті технології та фінансові послуги для бідних, тоді як традиційні інвестори привертають увагу до традиційних сфер, які також можуть задовольняти соціальні потреби» [236].

Враховуючи спроби знайти компроміс між приватними цілями власників підприємств та цілями сталого розвитку, імпакт-інвестування можна розглядати як ринковий механізм для вирішення цього компромісу. Імпакт-інвестування (або соціальне інвестування), яке орієнтується на досягнення соціальних результатів, стає все більш популярним у світі. Однак не можна вважати імпакт-інвестування простим проявом ірраціональної поведінки певних економічних учасників. Справді, в короткотерміновому періоді імпакт-інвестування – це інструмент показу добрих намірів і діяльність, що націлена на розв'язання великих соціальних та екологічних проблем, що справді вкрай витратно. Однак подібна короткострокова ірраціональність одержує істотну раціональну компенсацію в довгостроковому періоді, тому що імпакт-інвестування дає змогу виконати «докапіталізацію» ресурсів, котра є процесом трансформації невикористовуваних ресурсів чи потенціалу на капітал.

Імпакт-інвестування має на меті одночасне досягнення соціального ефекту та фінансового результату. Поєднання соціальних і економічних завдань у цій сфері не передбачає, що інвестор обирає проекти лише з гарантованою прибутковістю. Окрім фінансових показників, важливу роль відіграють і результати соціальної діяльності підприємства. У практиці імпакт-інвестування допускаються випадки відсутності або мінімального прибутку, якщо за рахунок вкладень можна досягти вагомого соціального результату або вирішити певну суспільну проблему. Такі результати є пріоритетними з погляду сталого розвитку, оскільки саме вони визначають коло соціальних викликів, на які спрямовані ці інвестиції.

«Прикладами бізнес-проектів імпакт-інвесторів у розв'язання регіональних та глобальних проблем є створення підприємств у регіонах з високим рівнем безробіття, створення можливостей працевлаштування для маргіналізованих груп населення, впровадження енергозберігаючих технологій на промислових об'єктах, розвиток сталого сільського господарства, використання альтернативних замість традиційних вичерпних видів ресурсів, виробництво дешевих продуктів, які поліпшують умови життя людей з низькими доходами або поліпшують результативність бізнесу та збільшують прибуток» [235]. Таким чином, використання новітніх засобів, що розповсюджені в світовій практиці, засвідчує, що інвестування в проекти, котрі допомагають досягати цілей стабільного розвитку, розглядаються не як процеси благодійності й технічної підтримки, а, що найбільш важливо, як базис для одержання фінансових ефектів.

Як вважають представники ПРООН, імпакт-інвестори усталено опротестовують точку зору про те, що стабільного розвитку можна досягти й послуговуватися тільки соціальною допомогою чи благодійністю. Навпаки, теорія імпакт-інвестування визначає, що «бізнес та інвестиції є важливими факторами для досягнення більш інклюзивного та сталого суспільства. Тому імпакт-інвестори прагнуть показати, що інвестиції можуть досягти позитивного (соціального або екологічного) впливу та фінансової прибутковості (або, як мінімум, повернення капіталу)» [233]. Щоб успішно впровадити приклади імпакт-інвестування, потрібне належне інституційне забезпечення. Як слушно зауважено в [233], уряд може створити сприятливі умови для відповідних ринкових операцій, втілювати заходи із заохочення імпакт-інвестування та, крім того, виконувати співфінансування у важливі проекти, що передбачають економічний, соціальний та екологічний прибуток.

Не кожна інвестиція підприємства в суспільний розвиток може вважатися імпакт-інвестуванням. Якщо організація вкладає кошти у проєкт без чіткої мети досягнення соціального чи екологічного ефекту, навіть у разі їхнього фактичного виникнення, такі інвестиції залишаються традиційними.

У випадках, коли фінансування спрямоване на досягнення значущих соціальних або екологічних результатів, але без очікування фінансової вигоди, мова йде скоріше про благодійність чи реалізацію корпоративної соціальної відповідальності, а не про імпакт-інвестування. Основна ознака імпакт-інвестицій полягає в тому, що підприємство має на меті як отримання прибутку, так і створення соціальної чи екологічної користі. Заплановані результати у цих напрямках свідчать про дотримання підприємством принципів сталого розвитку. Досягнення таких результатів стає можливим лише за умови чіткого формулювання цілей. Якщо цілі сформульовано з урахуванням впливу на ширше середовище та інтересів інших стейкхолдерів, це демонструє прагнення підприємства до стабільного регіонального розвитку через ефективне цільове управління.

Отже, засоби, що допомагають налагодити інституційне забезпечення стабільного розвитку регіонів, – це формування спільних цінностей, соціальне інвестування, імпакт-інвестування. Застосування цих концепцій формує належну організаційну основу для окреслення підприємством свого впливу на суспільство та зважання на цілі його груп інтересів під час визначення та досягнення своїх цілей. Запровадження спільних цінностей та використання імпакт-інвестування розглядаються як дієвий ринковий інструмент для досягнення балансу між індивідуальними інтересами власників бізнесу та загальними цілями сталого розвитку. В умовах пошуку ефективних рішень імпакт-інвестування стає важливим способом консолідації ресурсів, спрямованих на досягнення стійкої рівноваги між усіма учасниками регіонального розвитку, а також виконує роль одного з елементів компенсаційного механізму сталого розвитку регіонів, що базується на принципах цільового управління підприємницькою діяльністю.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що розвиток регіонів шляхом інноваційного функціонування підприємств вважається запорукою й значним фактором для розвитку економіки нашої країни. Регіональна інноваційна інфраструктура охоплює суб'єктів, які беруть участь в інноваційній діяльності

на рівні окремого регіону, а також форми їхньої взаємодії, організаційні механізми та канали прямого й зворотного зв'язку. Вона відображає специфіку інноваційного поступу конкретного регіону та становить складову частину загальнонаціональної інноваційної системи. Основне завдання інноваційної інфраструктури регіону — забезпечення узгодженості дій між місцевими органами влади, науковими установами й представниками бізнесу з метою досягнення стабільного економічного зростання.

Побудуємо оптимізовану модель системи управління розвитком підприємництва в регіоні (рис. 3.6).

Актуальність оптимізованої системи управління розвитком підприємництва в регіоні зумовлена низкою сучасних викликів та потреб. Зокрема, малий і середній бізнес є ключовим драйвером економічного зростання, зайнятості населення, інновацій і структурної перебудови економіки на місцях. Умови воєнного стану, глобальні кризи, технологічні зміни та трансформація ринків вимагають гнучких, адаптивних і стратегічно обґрунтованих підходів до управління підприємницьким середовищем. Відсутність єдиного підходу до реалізації політики підтримки підприємництва часто призводить до дублювання, неефективного використання ресурсів або нерівного доступу до підтримки в різних регіонах.

Перевагами пропонованої моделі є:

1) комплексний підхід до управління, оскільки модель охоплює повний управлінський цикл: від стратегічного планування до моніторингу результатів; інтегрує як інституційні, так і ресурсні елементи управління;

2) врахування регіональної специфіки. У моделі акцент зроблено на: підтримці МСП як драйвера розвитку та інструменту економічної стійкості регіонів, що особливо актуально для Карпатського регіону; багатосуб'єктності управління (визначено 7 категорій суб'єктів управління, що демонструє мультиакторну систему; структуризації об'єктів (особливе місце відведено людському капіталу, експортному потенціалу та стартап-екосистемі, що уможлиблюють інноваційний розвиток);

3) інструменталізація управлінських підходів. Так: запропоновано сучасні методи (проектний менеджмент, SWOT-аналіз, цифрові інструменти), що відповідає європейським управлінським практикам; сфокусовано на цифровій трансформації (включено елементи цифровізації підтримки бізнесу (цифрові платформи, ІТ-хаби, цифрова грамотність), що є критично важливо в умовах воєнного часу й післявоєнного відновлення.

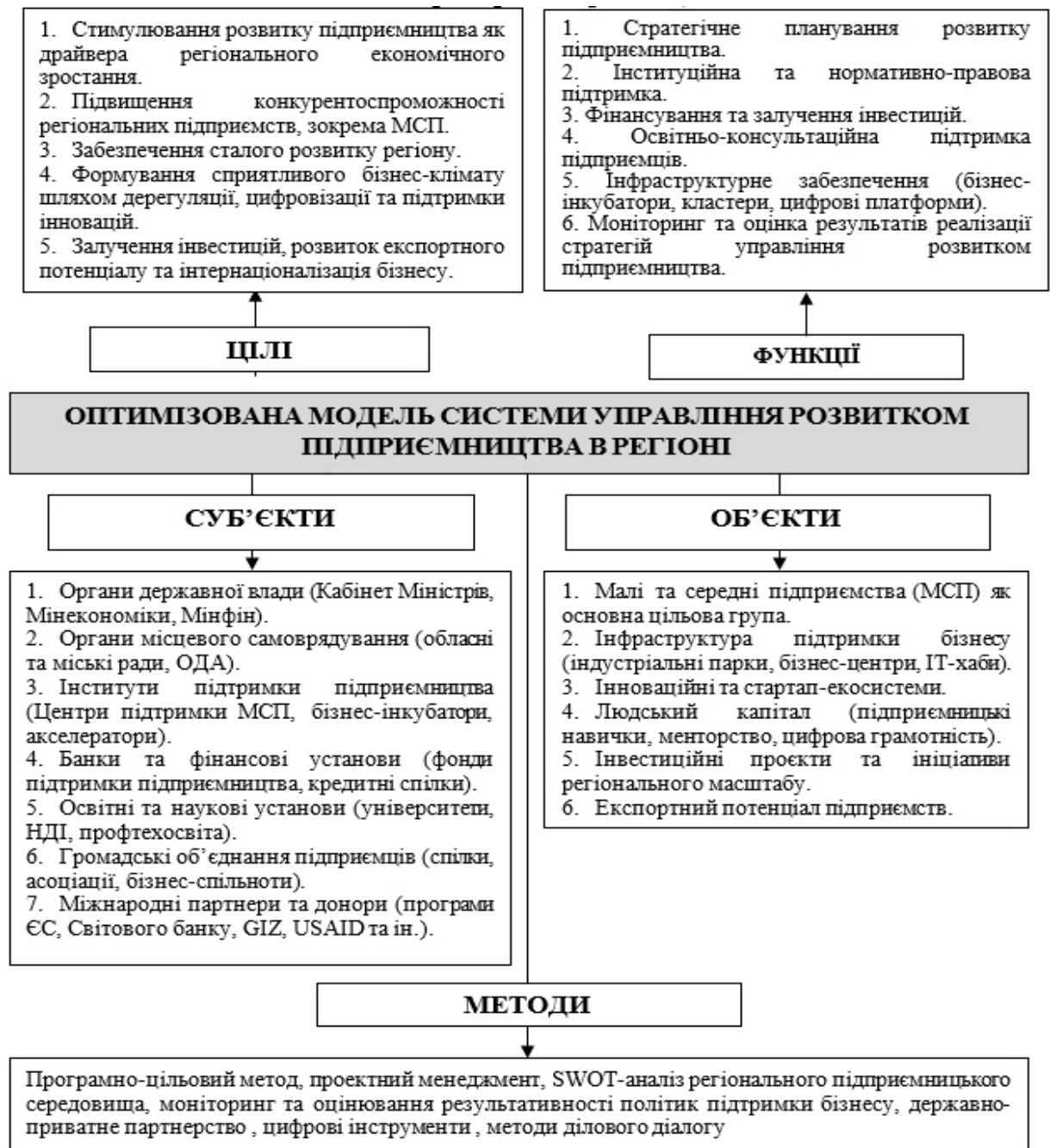


Рис. 3.6. Пропонована модель системи управління розвитком підприємництва в регіоні

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо з рис. 3.6, цілі моделі включають: стимулювання розвитку підприємництва як драйвера регіонального економічного зростання; підвищення конкурентоспроможності регіональних підприємств, зокрема МСП; забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону; формування сприятливого бізнес-клімату шляхом дерегуляції, цифровізації та підтримки інновацій; залучення інвестицій, розвиток експортного потенціалу та інтернаціоналізація бізнесу.

Функціональний блок пропонованої моделі охоплює стратегічне планування, інституційну підтримку, фінансування, освітньо-консультаційний супровід, розвиток інфраструктури (бізнес-інкубатори, кластери, цифрові платформи) та моніторинг ефективності реалізації політик підтримки МСП.

Методи управління розвитком підприємництва в регіоні включають:

- програмно-цільовий метод (державні та регіональні програми розвитку підприємництва);
- проєктний менеджмент (управління ініціативами та проєктами через чітке планування, моніторинг та оцінку);
- SWOT-аналіз регіонального підприємницького середовища;
- моніторинг та оцінювання результативності політик підтримки бізнесу;
- державно-приватне партнерство (ДПП) для реалізації стратегічних проєктів;
- цифрові інструменти (платформи для надання держпослуг, реєстрації бізнесу, доступу до фінансування);
- методи ділового діалогу (форуми, стейкхолдерські зустрічі, опитування бізнесу).

Принципами, які повинні бути покладені в основу пропонованої моделі системи управління розвитком підприємництва в регіоні, є: комплексність (врахування економічних, соціальних, екологічних аспектів розвитку підприємництва); системність (взаємозв'язок усіх елементів управління: політики, інститути, інструменти, індикатори); гнучкість (здатність

адаптувати стратегії до змін ринку, технологій і зовнішнього середовища); партнерство (активна взаємодія влади, бізнесу, громадськості, науки); інноваційність (підтримка новаторських рішень, стартапів, інноваційної інфраструктури); прозорість та відкритість (публічність у прийнятті рішень, доступ до інформації); спрямованість на результат (орієнтація не тільки на економічний, а й на екологічний та соціальний ефекти).

Оптимізована модель вирізняється багатокomпонентністю, стратегічною орієнтацією на розвиток МСП, використанням сучасних управлінських інструментів і адаптивністю до умов трансформації регіональної економіки. Вона забезпечує підвищення результативності політики регіонального розвитку завдяки узгодженню дій усіх зацікавлених сторін на основі цифрових, інноваційних та інтеграційних механізмів.

Цінність пропонованої моделі системи управління розвитком підприємництва в регіоні розкривається в:

- інтеграції цифрових і проєктних підходів в регіональному управлінні розвитком підприємництва, що дозволяє підвищити гнучкість та результативність управлінських рішень;
- поєднанні інституційної та людської складових у структурі управління через акцент на розвитку підприємницьких компетентностей, менторстві, формуванні інноваційного середовища;
- узгодженні з міжнародними практиками, оскільки включення до системи міжнародних партнерів (GIZ, USAID, EC) створює умови для інтеграції регіонального бізнесу у глобальні ланцюги доданої вартості;
- її адаптивності (з урахуванням сучасних викликів (децентралізація, війна, відновлення, цифрова трансформація)), тобто її можна масштабувати і адаптувати до різних умов.

Модель дозволяє сформувавши основу для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на підтримку підприємницької активності, розвиток інноваційного середовища та зростання експортоспроможності МСП. Таким чином, запропонована модель може слугувати методологічною платформою

для побудови ефективної регіональної політики підтримки підприємництва, зокрема в Карпатському регіоні, де поєднання природних ресурсів, людського капіталу та транскордонної співпраці створює унікальні умови для економічного прориву на основі розвитку МСП.

Переваги пропонованої моделі системи управління розвитком підприємництва в регіоні в порівнянні з існуючими (традиційними) моделями систематизовані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги пропонованої моделі системи управління розвитком підприємництва в регіоні в порівнянні з існуючими моделями

№ з/п	Критерій порівняння	Пропонована (оптимізована) модель	Існуючі (традиційні) моделі
1	2	3	4
1	Системність	Включає всі елементи: цілі, функції, суб'єкти, об'єкти, методи	Переважно, фрагментарні, не охоплюють усі ланки системи
2	Орієнтація на розвиток МСБ	Конкретно спрямована на потреби МСП як ключової рушійної сили регіону	Орієнтація часто загальна, без специфіки МСП
3	Цифровізація	Передбачає цифрові інструменти (платформи, онлайн-сервіси, цифрову грамотність)	У більшості моделей цифровізація або відсутня, або розглядається як додаткова опція
4	Підхід до управління	Базується на сучасних підходах: проєктний менеджмент, державно-приватне партнерство, діловий діалог	Зазвичай, домінує командно-адміністративна логіка або бюджетне управління
5	Міжнародна інтеграція	Включає міжнародних донорів, транскордонне співробітництво, програми ЄС	Фокус на внутрішніх акторах, обмежена відкритість до глобальних ринків
6	Адаптивність до умов кризи	Реагує на виклики війни, відновлення, еміграції через механізми інновацій, децентралізації та мобілізації людського капіталу	Часто не враховують сучасних викликів
7	Інфраструктурна складова	Включає бізнес-інкубатори, хаби, ІТ-платформи, екосистеми	Інфраструктурна складова часто обмежена лише державною підтримкою
8	Інклюзивність	Залучає громадськість, університети, освітні інститути, міжнародних партнерів	Зазвичай, акцент робиться лише на державних структурах або окремих ОМС

Джерело: сформовано і проаналізовано автором

Запропонована оптимізована модель системи управління розвитком підприємництва в регіоні відзначається здатністю ефективно інтегрувати стратегічні, інституційні, фінансові, кадрові та цифрові компоненти підтримки МСП з урахуванням регіональних особливостей формування інноваційної економіки. Вона узгоджується з ключовими напрямками удосконалення системи управління, орієнтованої на підтримку інноваційного підприємництва, зокрема в межах Карпатського регіону.

Змістовна відповідність пропонованої моделі конкретизується таким чином:

1. Інституційний блок моделі охоплює органи державної влади, ОМС, освітні та наукові установи, а також міжнародних донорів, що повністю корелює з необхідністю формування міжсекторальної кооперації, розвитку державно-приватного партнерства, а також інтеграції науки, освіти та бізнесу. Модель враховує створення регіональних фондів науково-інноваційного розвитку, на базі яких забезпечується координація між університетами, бізнесом і органами влади.

2. Об'єктна складова моделі (зокрема, інноваційні екосистеми, людський капітал, стартапи, інфраструктура підтримки бізнесу) безпосередньо акцентує на: стимулюванні прикладних досліджень; підтримці молодих учених; розбудові наукових парків та бізнес-інкубаторів; формуванні умов для комерціалізації результатів наукових досліджень.

3. Функціональні компоненти моделі включають стратегічне планування, фінансування, освітньо-консультаційний супровід і моніторинг, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до: потреб науково-технічної сфери; забезпечення відкритості пріоритетів; реалізації повного інноваційного циклу (від дослідження до впровадження у виробництво).

4. Методи, використані у моделі (проектний менеджмент, програмно-цільовий підхід, цифрові платформи, державно-приватне партнерство), повністю відповідають вимогам до сучасного управління інноваціями. Зокрема, це стосується: впровадження інструментів прогнозування ресурсів;

створення механізмів венчурного фінансування; адаптації податкових стимулів; підтримки госпдоговірних НДДКР.

5. Міжнародна складова моделі створює умови для транскордонного обміну досвідом, спільних проєктів з ЄС, використання грантів, що гармонізується з вимогою формування стійких міжнародних науково-інноваційних зв'язків і зростання інтеграції в європейський дослідницький простір.

6. Інформаційно-аналітична складова моделі (електронні платформи, онлайн-сервіси, відкритий моніторинг) прямо підтримує створення систем відкритого доступу до інноваційної інформації, розвитку цифрової інфраструктури та публічного контролю за реалізацією програм.

Загалом, удосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіонах з урахуванням територіальних ознак розвитку інноваційного підприємництва має передбачати наступні напрями:

1. Регіональний розвиток інноваційної та науково-технічної галузі, що включає:

- запровадження механізмів державно-приватної взаємодії в інноваційній та науково-технічній галузях;
- формування і реалізацію ефективних інструментів державної підтримки інноваційної діяльності, а також створення дієвих систем державного замовлення у сфері науки та інновацій на регіональному рівні;
- розвиток співпраці між корпораціями, що займаються дослідженнями та розробками, і науковими парками для активізації інноваційного підприємництва;
- об'єднання зусиль академічної, університетської та галузевої науки задля ефективнішого використання наявного інтелектуального потенціалу регіонів;
- реалізацію актуальних наукових ініціатив, орієнтованих на створення інноваційних технологій і продуктів, що сприятимуть зростанню високотехнологічних секторів;

- забезпечення відкритості та прозорості процесів визначення пріоритетів у сфері науково-інноваційного розвитку регіонів;
- переорієнтацію національного науково-технічного ресурсу на задоволення потреб інноваційного зростання економіки країни та на виробництво продукції з високою доданою вартістю;
- підтримку залучення молодих учених до роботи у вишах, наукових центрах та інших організаціях, розташованих у регіонах;
- заохочення взаємодії між промисловими підприємствами та науковими парками задля розвитку підприємництва на основі інновацій;
- міждисциплінарну інтеграцію наукових напрямів з метою ефективного використання науково-технічного потенціалу країни на регіональному рівні;
- створення на базі місцевих органів влади Фонду науково-інноваційного розвитку, покликаного забезпечити координацію зусиль університетів, науково-дослідних організацій та бізнесу;
- введення в обласні бюджети статей для фінансування науково-технічного та інноваційного розвитку в регіонах;
- розробку та прийняття нормативних актів щодо часткового фінансування наукових досліджень з місцевих бюджетів.

2. Фінансово-економічний напрям охоплює комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення фінансування державної політики у сфері трансферу технологій і впровадження інновацій. Зокрема, йдеться про прогнозування обсягів необхідних ресурсів, підвищення ефективності використання бюджетних коштів у науково-дослідній сфері, реформування підходів до фінансування вищої освіти та наукової діяльності.

Необхідно збільшити частку державного фінансування, спрямованого на фундаментальні дослідження та прикладні розробки, використовуючи спрощені процедури держзакупівель. Також важливими є надання фінансової автономії науковим установам і вишам, підтримка створення умов для

активізації інноваційної діяльності, прозоре оцінювання проєктів, а також забезпечення фінансування повного інноваційного циклу – від досліджень до впровадження у виробництво.

Особлива увага має бути приділена розвитку оборонного потенціалу, залученню венчурного капіталу, впровадженню податкових стимулів і кредитних інструментів для активізації інвестицій приватного сектору. Слід розвивати інституційну інфраструктуру підтримки інновацій, зокрема фондів фінансування наукових ініціатив, та проводити постійний моніторинг ефективності податкових пільг, з можливістю їх коригування. Важливо стимулювати госпдоговірні НДДКР, зокрема через звільнення їх від ПДВ, що сприятиме розширенню кола замовників і виконавців наукових робіт.

3. Інституційний напрям, що має передбачати:

- впровадження механізмів державно-приватного партнерства в науково-технічній та інноваційній сферах на рівні регіонів;
- розробку та впровадження засобів державної підтримки інноваційної діяльності в регіонах;
- створення і застосування ефективних інструментів державної підтримки інновацій, а також формування дієвого механізму державного замовлення в науковій та інноваційній сферах, що визначається стратегією суспільного розвитку як основний фактор активізації наукової політики та її реалізації на регіональному рівні;
- удосконалення правового регулювання у галузі науки, науково-технічної діяльності та інновацій, зокрема у частині правового забезпечення використання результатів досліджень, які були профінансовані з державного бюджету;
- можливість значно ширшої реалізації досвіду проведення наукових досліджень із певних проблем відповідно до замовлення державних органів влади всіх рівнів чи суб'єктів господарювання.

4. Міжнародне співробітництво в інноваційній та науково-технічній галузях, що включає:

- здійснення наукових досліджень за гранти, стимулюючи координацію та співробітництво між науковцями різних державних і недержавних організацій;
- сталість стратегічних міжнародних економічних зв'язків у рамках кластерної системи, включно з її міжрегіональними та міжнародними зв'язками;
- зростання конкурентоздатності сфери наукових досліджень та напрацювань, гарантування її інтеграції в Європейське дослідницьке середовище;
- забезпечення створення спільно з міжнародними партнерами наукових центрів і інститутів для реалізації науково-дослідних програм, з наданням учасникам відповідних сертифікатів про підвищення кваліфікації;
- підвищення кількості публікацій у провідних міжнародних виданнях, які входять до реферативної бази даних та наукометричної платформи SciVerse Scopus або мають високі рейтинги за індексом SC Imago Journal Rank (SJR).

5. Напрямок інформаційного сприяння і формування інноваційних структур в регіонах спрямований на:

- формування системи інформаційного забезпечення учасників науково-технічної та інноваційної діяльності в регіонах;
- забезпечення відкритого доступу до інформації про наукові та науково-технічні конкурси для всіх зацікавлених учасників шляхом створення спеціалізованої онлайн-платформи, яка міститиме дані про актуальні конкурси, результати попередніх відборів, а також звітність щодо реалізованих наукових проєктів;
- створення сприятливих умов для розвитку інноваційної інфраструктури на регіональному рівні з метою ефективної комерціалізації результатів наукових досліджень та дослідно-конструкторських розробок,

зокрема шляхом підтримки діяльності венчурних фондів, бізнес-інкубаторів, фінансово-промислових об'єднань та інжинірингових центрів.

Оскільки основним завданням інноваційного підприємництва є трансформація економіки регіону в напрямі інноваційної моделі розвитку, то така трансформація сприятиме формуванню нового, більш прогресивного технологічного укладу регіональної економіки. Щоб реалізувати цю мету, необхідно вирішити низку стратегічних завдань, притаманних інноваційному підприємництву, щодо: «створення комунікацій в системі наука-виробництво; інтеграції між усіма стадіями інноваційного підприємництва; формування інноваційної бізнес-освіти; розвитку наукомістких виробництв; ефективного використання інноваційного потенціалу; ефективного використання інтелектуального ресурсу» [92].

Отже, інноваційне підприємництво є своєрідною формою діяльності, «фундаментом» котрого вважається інтелектуальний потенціал. Саме інтелектуальний потенціал – це той каталізатор ідей, що спроможний перетворитися в конкурентоздатний інноваційний продукт. Досягнення цілей і завдань інноваційного підприємництва дасть змогу гарантувати досягнення головного результату – це одержання підприємницького доходу, що відобразатиме ступінь розвитку регіональної економіки й її глобальної конкурентоспроможності загалом.

Водночас, важливо враховувати рівень інфраструктурної підтримки реалізації інноваційної стратегії. Як свідчить як теоретичний аналіз, так і практичний досвід, інноваційні стратегії, завдяки своїм особливостям, можуть виступати ефективним інструментом управління, але водночас створювати низку управлінських викликів для організації. Так, інноваційні стратегії: «прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку; забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяють лідерству в цінах; створюють основу для суспільного визнання підприємства (організації)» [60].

З іншого боку, «інноваційні стратегії утворюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління ускладнені умови, з-поміж них, в тому числі: підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками; підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів; збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елементу веде до змін стану всіх інших» [60].

Окремо акцентуємо на тому, що стратегічний МСБ у Карпатському регіоні безпосередньо пов'язаний з ефективним використанням природних, людських і інфраструктурних ресурсів. В умовах гірської території, біорізноманіття та екологічної вразливості регіону раціональне ресурсоспоживання стає не лише етичним принципом, а стратегічною необхідністю.

Природні ресурси є основою для розвитку аграрного, туристичного, деревообробного МСБ, а тому без системного обмеження й регуляції споживання ці сектори ризикують деградацією.

Для забезпечення раціонального ресурсоспоживання у стратегічному розвитку МСБ необхідними є:

- екологізація бізнес-моделей (впровадження принципів циркулярної економіки (замкнені цикли, повторне використання, компостування, біорозкладані пакування);
- підтримка виробників, які застосовують місцеву сировину без шкоди для довкілля (наприклад, дикороси, відходи лісозаготівлі, ремісничі технології без хімії);
- розвиток енергоефективного підприємництва (грантова підтримка встановлення сонячних панелей, теплових насосів, енергоощадного освітлення, створення інфраструктури для "зеленого туризму": хостели з

низьким енергоспоживанням, сертифіковані еко-маршрути);

- цифровізація для зменшення ресурсного навантаження (переорієнтація МСБ на онлайн-продажі, дистанційні послуги, цифровий маркетинг, адже це знижує витрати на транспорт, логістику, матеріали; Smart-моніторинг споживання ресурсів у виробництві (датчики для води, газу, електроенергії), що дає змогу виявляти втрати);

- підтримка соціально орієнтованих бізнесів (заохочення до спільного користування обладнанням (кооперативні платформи, спільні цехи, фуд-лабораторії), розвиток освітніх ініціатив щодо зелених технологій у межах бізнес-інкубаторів);

- стратегічна регіональна політика з чітким екологічним вектором (включення до обласних програм розвитку МСБ цільових індикаторів ресурсоефективності, стимулювання державно-приватного партнерства в екологічних проєктах, раціональне ресурсоспоживання (воно є не обмеженням для МСБ, а новим вектором конкурентоспроможності та довготривалого розвитку). Інтеграція раціонального ресурсоспоживання у стратегію розвитку МСБ у Карпатському регіоні створить передумови для екологічно відповідального зростання, залучення міжнародної допомоги та підвищення стійкості регіону.

Отже, система управління розвитком підприємництва в Карпатському регіоні є ключовим інструментом забезпечення його соціально-економічної стійкості, просторової збалансованості та інтеграції в загальнонаціональні й міжнародні економічні процеси. Її значення полягає у створенні цілісного управлінського середовища, здатного мобілізувати локальні ресурси, підтримувати інноваційну активність малого і середнього бізнесу, стимулювати трансформацію економічної структури на засадах сталого розвитку. Ця система є не лише механізмом стимулювання економічної активності, а й засобом формування стратегічної самодостатності регіону в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Висновки до розділу 3

1. Мале і середнє підприємництво в умовах Карпатського регіону має потенціал для того, щоб стати ключовим інструментом активізації економічного зростання за рахунок формування нових точок зростання, залучення місцевих ресурсів, створення робочих місць та розвитку експортно орієнтованих секторів. Основними векторами реалізації цього потенціалу є розвиток туризму, агропереробки, лісового господарства та ремісництва, що базуються на автентичних конкурентних перевагах регіону.

2. Однією з ключових умов підвищення ефективності управління розвитком МСП в умовах Карпатського регіону є впровадження адаптивних моделей управління, орієнтованих на гнучке реагування на динамічні зміни економічного, соціального та безпекового середовища. Такі моделі, запропоновані в роботі, передбачають комплексну взаємодію інституцій, проєктну логіку реалізації стратегій, активне використання цифрових рішень і потенціалу людського капіталу. Вони є важливою альтернативою стандартним інструментам, які втрачають ефективність у кризових умовах. Тому, ефективне використання економічних можливостей МСП в регіоні потребує поєднання традиційних інструментів підтримки (субсидії, пільгове кредитування, інфраструктура бізнес-послуг) із сучасними інституційними механізмами, зокрема регіональними програмами підтримки стартапів, залученням діаспори, підтримкою кластеризації та цифрової трансформації.

3. Ефективне інституційне забезпечення є фундаментом реалізації державної політики підтримки МСП. Визначено, що сучасна інституційна модель в Україні зазнає фрагментації, вертикального дублювання повноважень та відсутності сталих горизонтальних зв'язків між центральними, регіональними та місцевими органами влади. Проаналізовані функціональні характеристики основних інституцій регулювання МСП у Карпатському регіоні дозволили встановити, що їх потенціал реалізується нерівномірно, що зумовлено обмеженістю ресурсів, відсутністю стратегічного бачення розвитку підприємництва на місцях, слабкою інтеграцією в регіональні плани соціально-економічного розвитку.

4. Запропоновано модернізувати інституційний каркас підтримки МСП через: створення єдиних регіональних координаційних платформ взаємодії суб'єктів підтримки; запровадження цифрових реєстрів та моніторингових систем для обліку ефективності програм; поглиблення участі освітніх, наукових і громадських організацій у формуванні політики розвитку МСП. Також розкрито необхідність переходу від адміністративного підходу до інституційної синергії за участю держави, бізнесу і громадянського суспільства. Особливий акцент зроблено на розвитку партнерських моделей взаємодії у сфері інфраструктурної підтримки бізнесу, освітніх програм, менторства та акселерації.

5. Традиційний інструментарій стратегічного управління розвитком МСП у регіонах України є недостатньо адаптованим до умов високої динаміки зовнішнього середовища, ризиків воєнного часу, трансформаційних викликів, а також просторових обмежень гірських територій. Зважаючи на це, обґрунтовано необхідність оновлення та доповнення стратегічного інструментарію з урахуванням принципів адаптивності, інтегрованості та проєктної спрямованості. Визначено, що ефективне стратегічне управління розвитком МСП повинно включати поєднання класичних (SWOT-аналіз, стратегічне планування, стратегічні карти) та інноваційних інструментів (цифрові платформи моніторингу, SMART-індикатори, партнерські проєктні формати, сценарне планування). Запропоновано формувати цільові проєкти на регіональному рівні на основі принципів «smart specialization» та пілотного впровадження в локальних бізнес-екосистемах.

6. Запропоновано концепцію оптимізованої моделі стратегічного управління розвитком МСП, орієнтованої на специфіку Карпатського регіону, яка враховує мультиінституційність управління, потребу сталого розвитку й транскордонного співробітництва, передбачає мобілізацію внутрішніх ресурсів, включно з людським і соціальним капіталом.

Матеріали розділу відображено у [110; 111; 219; 234]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе наукове завдання, яке полягає науково-теоретичному обґрунтуванні реалізації стратегії управління розвитком МСБ та розробленні перспективних напрямів її удосконалення у Карпатському регіоні, відповідно до чого сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Підприємницька діяльність, зокрема малий і середній бізнес (МСБ), виступає ключовим детермінантом забезпечення сталого економічного зростання регіонів. Її значущість зумовлена мультиплікативним впливом на соціально-економічну систему територій через: формування конкурентного середовища; створення нових робочих місць; мобілізацію ресурсного потенціалу територіальних громад; посилення соціально-економічної стабільності; сприяння економічній самодостатності територій.

2. Стратегічне управління розвитком МСБ у сучасних умовах трансформації системи публічного управління розглядається як ключовий інструмент мобілізації економічного потенціалу територіальних громад. У контексті впровадження адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації воно виконує низку функціонально значущих ролей, пов'язаних із: реалізацією економічної самостійності громад; посиленням ефективності функціонування суб'єктів господарювання; формуванням адаптивної економічної моделі; забезпеченням соціально-економічної стабільності; підвищенням конкурентоспроможності територій.

3. Організаційно-економічні засади стратегічного управління розвитком МСБ в регіональному контексті формуються під впливом процесів децентралізації, які передбачають перерозподіл управлінських повноважень на користь органів місцевого самоврядування. У контексті цього, уточнено стратифікаційну модель управління розвитком МСБ, яка включає макрорівень (державна економічна політика та національні програми підтримки підприємництва), мезорівень (регіональні стратегії, програми і фінансово-інституційні механізми) та мікрорівень (стратегічні плани і дії окремих

суб'єктів господарювання). Запропонований підхід забезпечує інтеграцію управлінських впливів на різних рівнях, дозволяючи досягти узгодженості між національними інструментами стимулювання, регіональними програмами економічного розвитку та індивідуальними стратегічними ініціативами підприємств.

4. На основі узагальнення зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком МСБ визначено ключові напрями імплементації кращих практик, що можуть бути адаптовані до умов України з метою підвищення ефективності державної політики у цій сфері. Зокрема, доцільним є: посилення інституційної підтримки МСП на основі досвіду Великобританії, Німеччини та США; спрощення процедур започаткування бізнесу та створення сприятливого підприємницького середовища (практики Великобританії та Німеччини); формування підприємницької культури серед молоді через освітні, наставницькі та інкубаційні програми (приклад, Німеччини); запровадження механізмів фінансового стимулювання підприємництва та підтримки експортної діяльності, як це реалізується в Італії, Польщі та США; розвиток інноваційного підприємництва та підтримка науково-дослідних проєктів (досвід Німеччини та Японії); зменшення міжрегіональних соціально-економічних диспропорцій шляхом стимулювання регіонального розвитку (приклади Іспанії, Польщі, Фінляндії); мінімізація адміністративного навантаження на бізнес через дерегуляцію та цифровізацію управлінських процедур (досвід Італії); адаптація системи підтримки підприємництва до умов цифрової трансформації (практика Японії).

5. Комплексне дослідження впливу соціально-економічних чинників на формування стратегії розвитку МСБ у Карпатському регіоні дозволило здійснити низку таких концептуально важливих аналітичних узагальнень. Систематизовано трансформаційні процеси, що впливають на регіональне підприємницьке середовище (глобалізація, цифровізація, демографічні зміни тощо) і визначено їхній амбівалентний вплив на розвиток МСП одночасно як у формі бар'єрів (ризики, нестабільність, нерівність доступу до ресурсів), так і

можливостей (нові ринки, інноваційні моделі, цифрові рішення). Ідентифіковано ключові внутрішні соціальні тенденції, які формують специфічні умови для стратегічного планування розвитку підприємництва у регіоні, і охоплюють: активізацію міграційних процесів, зростання культури самозайнятості, підвищення ролі жіночого підприємництва, зростання рівня цифрової компетентності населення. Проведено SWOT-аналіз сучасного стану МСП у Карпатському регіоні, що дозволив виявити низку сильних сторін (туристично-рекреаційний потенціал, історично сформовані кооперативні практики, транскордонна економічна активність) та окреслити системні обмеження (дефіцит інфраструктури, недостатній доступ до фінансових ресурсів, кадрові диспропорції, цифровий розрив).

6. На основі встановлених бар'єрів, що перешкоджають ефективному функціонуванню МСБ в Карпатському регіоні (інституційна недосконалість, міграція трудового потенціалу тощо), сформульовано комплекс системних заходів, спрямованих на стимулювання підприємницької активності. До ключових напрямів запропонованих змін віднесено: інституційне реформування, цифрову трансформацію та регіональну адаптацію програм підтримки МСП з урахуванням специфіки гірських і прикордонних територій. Окрему увагу приділено необхідності посилення міжсекторальної взаємодії між підприємницькими структурами, органами влади та громадськими інституціями як умови формування цілісної системи сталого розвитку МСП у регіоні.

7. Проведений аналіз динаміки валового регіонального продукту, чисельності підприємств та рівня зайнятості населення свідчить про домінування Львівської області як провідного економічного осередку Карпатського регіону, а також про відносну економічну стабільність Закарпатської та Івано-Франківської областей. Чернівецька область демонструє потребу в посиленій державній та регіональній підтримці, з огляду на низький рівень індустріального розвитку та тенденцію до скорочення кількості суб'єктів підприємництва. Узагальнена оцінка соціально-економічних передумов

формування МСБ в регіоні засвідчує наявність значного, проте недостатньо реалізованого потенціалу. Його повноцінне використання вимагає комплексної та збалансованої політики державного регулювання, орієнтованої на активізацію інвестиційних процесів, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію підприємницької діяльності та дотримання принципів сталого розвитку.

8. В умовах воєнного стану та поглиблення економічної нестабільності МСБ в Україні перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів, що зумовлює нагальну потребу у посиленні ролі державного регулювання як ключового механізму підтримки підприємницької діяльності. Механізм державного регулювання розвитку МСП функціонує як сукупність інституційних структур, управлінських підходів та інструментів, які покликані формувати сприятливе середовище для започаткування, функціонування та масштабування бізнесу. Результати проведеного аналізу засвідчили наявність низки системних проблем, що стримують розвиток МСП через недосконалість державного регулювання, серед яких: надмірна монополізація ринку, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень інноваційної активності, деградація інфраструктурних об'єктів, низька конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання та ін.

9. Здійснений порівняльний аналіз пріоритетів державного регулювання розвитку МСП на загальнодержавному рівні та в контексті регіональної специфіки Карпатського регіону дав змогу ідентифікувати як спільні орієнтири, так і специфічні цілі підтримки МСП у чотирьох прикордонних областях України – Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій. У контексті цього: визначено регіоналізовані напрями підтримки, що враховують специфіку локальних ресурсів, соціально-економічну структуру та прикордонне розташування областей; сформульовано адаптовані вектори підтримки МСП в умовах воєнного часу, зокрема цифровізацію бізнес-процесів, доступ до мікрофінансування, розвиток локального виробництва та зміцнення транскордонної економічної кооперації; обґрунтовано інституційну

легітимність регіональних пріоритетів через аналіз положень чинних стратегій розвитку кожної області на період до 2027 року, що підвищує прикладну цінність отриманих висновків та рекомендацій.

10. МСБ в умовах Карпатського регіону володіє значним потенціалом для того, щоб стати одним із визначальних чинників економічної активізації шляхом формування нових осередків економічного зростання, ефективного залучення локальних ресурсів, створення робочих місць та стимулювання розвитку експортно орієнтованих галузей. Ключовими напрямками реалізації цього потенціалу виступають: розвиток туристичного сектору, агропереробної діяльності, лісового господарства та традиційного ремісництва, які ґрунтуються на унікальних природних, культурних і економічних перевагах регіону.

11. Механізм державного управління економічним потенціалом регіону в контексті стимулювання інноваційного підприємництва, структурно-логічна модель якого розроблена у межах дослідження, характеризується багатокomпонентністю та включає нормативно-правовий, організаційний, фінансово-економічний, інноваційно-інвестиційний, інформаційно-комунікаційний та екологічний блоки. Така структура забезпечує реалізацію принципу інтегрованого розвитку регіональної економіки. Ключові напрями вдосконалення державного управління зосереджені на підвищенні підприємницької активності, залученні інвестиційних ресурсів, розвитку інноваційно орієнтованих секторів економіки, впровадженні екологічно безпечних технологій та забезпеченні просторової збалансованості економічного розвитку регіону.

12. Підвищення ефективності управління розвитком МСБ в умовах Карпатського регіону вимагає впровадження адаптивних моделей управління, здатних забезпечити гнучке реагування на зміни економічного, соціального та безпекового контекстів. Запропоновані в межах дослідження адаптивні моделі орієнтовані на системну взаємодію між інституціями, проєктно-орієнтовану реалізацію стратегічних ініціатив, активне впровадження цифрових технологій та ефективне використання людського капіталу. Такий підхід виступає

альтернативою традиційним механізмам державного втручання, ефективність яких знижується в умовах криз.

13. Ефективне інституційне забезпечення становить ключову основу реалізації державної політики підтримки МСП. Результати аналізу функціонального наповнення діяльності інституцій, що здійснюють регулювання МСП у Карпатському регіоні, засвідчили нерівномірність реалізації їх потенціалу. Для вирішення виявлених проблем запропоновано модернізувати інституційну систему підтримки МСП; впровадити цифрові інструменти управління; розширити участь освітніх, наукових та громадських організацій у процесі формування політики розвитку підприємництва.

14. Оскільки застосовуваний традиційний інструментарій стратегічного управління розвитком МСБ в регіонах України, в тому числі, Карпатському, демонструє обмежену ефективність в умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища, загроз воєнного характеру, просторових обмежень, характерних для гірських територій, – обґрунтовано, що ефективна система стратегічного управління повинна базуватись на синергії класичних методів (зокрема SWOT-аналізу, стратегічного планування, стратегічного картографування) з інноваційними підходами, такими як цифрові платформи моніторингу, SMART-індикатори, партнерські проєктні моделі та сценарне планування.

15. Запропоновано концепцію оптимізованої моделі стратегічного управління розвитком МСБ, адаптовану до умов Карпатського регіону, яка ґрунтується на принципах мультиінституційного управління, забезпечення сталого розвитку, активізації транскордонного співробітництва та мобілізації ендогенних ресурсів, зокрема людського й соціального капіталу. Представлена модель може виступати методологічною основою для формування дієвої регіональної політики підтримки МСП, зокрема, в контексті Карпатського регіону, де поєднання природно-ресурсного потенціалу, інтелектуальних ресурсів та міжнародної співпраці формує сприятливе середовище для економічного прориву на засадах підприємницької активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2023, № 3, С. 151-155.
2. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 77-81.
3. Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах. 2001. К. : ІАЕ УААН. 834 с.
4. Амоша О. І., Трушкіна Н. В., Шипоша В. А. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 4-23.
5. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6-17.
6. Байда Б. Ф., Чопко Н. С., Стрільчук Р. М. Стратегічний потенціал та управління розвитком організації в умовах змінного бізнес-середовища. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 113-117.
7. Бережницька У. Б. Інфраструктурне забезпечення політики розвитку МСБ : теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 31-36.
8. Берназ-Лукавецька О. До питання про підтримку МСБ в боротьбі з пандемією COVID-19 : світовій досвід. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 143-149.
9. Білоус Ю. Б., Русин-Гриник Р. Р., Шпак Н. О. Вектори розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_18.

10. Боденчук Л. Б., Ліганенко І.В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2021. № 1. С. 5-12.
11. Болотова Г. Спрощена система оподаткування: стислий огляд можливих змін. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2019. №1(42).
12. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І.І. Науково-методичні засади оцінки ефективності процесу управління інформаційною безпекою підприємств МСБ : кібербезпека та інтелектуальна власність. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 108-116.
13. Бондарчук М.Ю. Системи підтримки малого підприємництва в Україні та Республіці Польща. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 80-84
14. Бортнік С. М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проектами розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 58-63.
15. Бояринова К. О., Бекмурзіна А.М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2018_3_28.
16. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31-34
17. Васильців Т. Г., Магас Д. О. Економічний механізм стимулювання розвитку та структурного реформування сектору малого і середнього бізнесу в умовах євроінтеграції України. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2025. № 2. С. 182-186..
18. Васильців Т.Г., Іляш О.І., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства. К. : Знання, 2013. 446 с.

19. Васильчук І.П. Фінансування діяльності корпорацій в парадигмі сталого розвитку. Київ, 2017. 588 с.
20. Велике переселення капіталу. Як IT-фірми, виробники товарів для тварин та навіть машинобудівники переводять свої справи на захід України. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/it-kompaniji-perejizdyatu-lviv-ivano-frankivsk-vinnicyu-hto-pereviz-biznesnovini-ukrajini-50234910.html>.
21. Вербицька А. В. Соціальна відповідальність бізнесу як детермінанта сталого розвитку: державно-управлінський аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1. С. 19-25.
22. Виговська Н. Г., Виговський В.Г., Цисар О.В. Система державної фінансової підтримки суб'єктів МСБ . *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_27.
23. 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
24. Возняковська К. А. Імплементация законодавства ЄС у національне законодавство України в сфері регулювання державної підтримки МСБ . *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 194-197.
25. Волошин В.І., Васильців Т.Г., Шехлович А.М. Засоби підтримки малого підприємництва в контексті усунення диспропорцій соціально-економічного розвитку гірських районів в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-04/male_pidpriemstvo-e6088.pdf.
26. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
27. Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання*. Вип. 11. 2016. С. 294–299.
28. Вороніна А.В., Нестеренко С.В. Зарубіжний досвід в розробці стратегії розвитку підприємств України. URL: http://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2018_t_2.pdf#page=164.

29. Вороніна А.В., Нестеренко С.В. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 140-149
30. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 15. С. 23-27.
31. Геєць В. М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 3-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_7_2
32. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
33. Герчаківський С. Д., Сідляр В.В. Ухилення від оподаткування малого і середнього бізнесу: особливості схем в ЄС та проєкція на Україну. *Фінанси України*. 2024. № 4. С. 109-126.
34. Гнатенко І.А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
35. Гнатик Я. Б., Овандер Н.Л., Товам В.В. Інноваційні підходи до підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 107-114.
36. Гоблик В. В., Агій Я.Ю, Данайканич О.В. Місце та роль інноваційного підприємництва у формуванні організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 62-69.
37. Голич Н.В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації: дис. ... д-ра філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки. Тернопіль, 2021. 286 с.
38. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228

39. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.
40. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>
41. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
42. Грабовська І. В. Організаційно-управлінські інновації креативного менеджменту як необхідна умова ефективного розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 52-57.
43. Гречана С.І., Рогозян Ю.С. Моніторинг ключових проблем соціально-економічного розвитку Донбасу. У кн.: Економіко-правові засоби стимулюючого впливу на розвиток Донбасу. За наук. ред. В.А. Устименка. Київ: НАН України, Інститут економіко-правових досліджень, 2019. С. 159-176.
44. Гринчишин Я. М., Даниляк Я.А. Фінансова підтримка малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 175-182.
45. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади. *Проблеми економіки*, 2011. № 3. С. 94-97.
46. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 346-352
47. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91
48. Демидова М. М., Пастернак Л. Ф., Жидяк О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 86-93.

49. Департамент агропромислового розвитку Івано-Франківської обласної державної адміністрації. 108 млн гривень банківських кредитів залучили з початку року аграрії Івано-Франківщини для розвитку. URL: <https://www.if.gov.ua/news/108-mln-hryven-bankivskykh-kredytiv-zaluchyly-z-pochatku-roku-ahraryi-ivano-frankivshchyny-dlia-rozvytku>.
50. Державна програма розвитку регіону українських Карпат на 2020-2022 роки: текст + додатки. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11758>.
51. Дикань В. В., Фролова Н.Л., Цзянь Пань. Забезпечення економічної безпеки МСБ в умовах цифровізації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 21-27.
52. Долгош С. Й., Химинець В.В. Роль ЄБРР у кредитуванні МСБ . *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 49. С. 21-26.
53. Дорошук А.А. Вибір підприємницької стратегії в умовах економічної кризи. *Стратегії розвитку підприємств у ринковій економіці*. 2012. № 3. С. 92–95.
54. Економіка підприємства // Мішенін Е.О., Балацький Є.О.,Дутченко О.М., Шамота Г.М., Гузь М.М., Дутченко О.О. Харків : «Диса Плюс», 2015, 336 с.
55. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 7-12.
56. Желюк Т. Л. Модернізація системи управління довгостроковим розвитком національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 55-61.
57. Желюк Т.Л. Організаційно-економічний механізм управління довгостроковим розвитком національної економіки [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К., 2011. 612 с.
58. Желюк, Т.Л., Онофрійчук, Д.М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*, 2020. Вип. 5-6. С. 30-35.

59. Жук О. П., Дроздовська Л.О. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_36.
60. Забарна Е. М., Дімітрашко К.І. Стратегія розвитку інноваційної сфери підприємств регіону. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_9.
61. Заблудська І.В., Тяжкороб І.В., Сєребряк К.І. Стратегічний аспект соціального інвестування в контексті регіонального розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Том 4. № 31. С. 487-496.
62. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2004. 208с.
63. Закарпаття лідирує: Понад третина релокованих підприємств – у нашому регіоні. URL: <https://tyachiv-rda.gov.ua/news/5928-zakarpattya-ldiruye-ponad-tretina-relokovanih-pdpriyemstvu-nashomu-regon.html>.
64. Захарова О. В., Васильченко Л.С. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 43-51.
65. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 53-62.
66. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250
67. Зварич Р. Локальні конфлікти в глобальній економіці. *Актуальні питання розвитку економіки*. 2020. Т. 2, № 63. С. 88–101.
68. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.

69. Іванов С. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Маков., 2015. 179 с.
70. Ішук С.О., Созанський Л.Й. Методологічні засади вибору потенційних сфер смартспеціалізації регіонів України. *Економіка та право*. 2020. № 2. С. 32-44. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2020.02.032>.
71. Калініченко З. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3. С. 222-231.
72. Капітан В.О. Зарубіжний досвід формування державної стратегії розвитку малого бізнесу задля забезпечення зайнятості населення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 115-119.
73. Каражия Е. А., Скляр Д.В. Детермінанти змін та розвитку в управлінні бізнес-процесами в електронній комерції. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 40-49.
74. Каткова Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління: еволюційний розвиток ефективності функціонування підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 65–73.
75. Квасниця О. Особливості державної підтримки малого бізнесу у зарубіжних країнах. *Світ фінансів*. 2012. № 2. С. 177-187
76. Кицюк І. В., Ковальчук І.В. Програми європейського союзу з підтримки та стимулювання МСБ України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2023. № 4. С. 69-73.
77. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б.Т., Биців М.М. Методи регуляторного впливу на малий і середній бізнес у країнах Європи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 38-44.
78. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б.Т., Савка О.В. Електронна комерція як інструмент інтернаціоналізації МСБ . *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_26.

79. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б.Т., Савка О.В. Порівняння стратегій виходу МСБ країн ЄС на ринки США та Китаю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 55-60.
80. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б.Т., Сисюк В.І. Цифровізація МСБ : виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82-87.
81. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б.Т. Проблеми та перспективи розвитку МСБ в країнах Європи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 58-63.
82. Кічук О.С. Організаційно-економічний механізм сприяння розвитку малого підприємництва: дис. ... кандидата економічних наук: 08.00.04. Одеса, 2009. 226 с.
83. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
84. Ключковська В. О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування МСБ в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 1. С. 89-98.
85. Князь С. В., Русин-Гриник Р.Р., Ковальчук Ю. І., Бахор О. Р. Принципи розвитку механізмів тактичного управління в діяльності суб'єктів е-бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 52-57.
86. Кобеля-Звір М. Я. Державні гранти для розвитку МСБ в умовах війни в Україні: переваги та труднощі. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 38. С. 37-43.
87. Кобеля-Звір М. Я. Інвестиційні гранти для мікро-, МСБ в Україні: поняття, види, можливості. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 39-45.
88. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю.В. Грантова підтримка програми EU4Business для мікро-, МСБ в Україні під час війни. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 86-91.

89. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.
90. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії «розвиток» у сучасній економічній системі. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Kovyah.pdf
91. Ковалик О. А., Лебедь Я. О., Наумчак В. В. Управління розвитком міжнародного бізнесу на основі інноваційних технологій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1(1). С. 5-7.
92. Ковальська Л.Л., Таран С.Ф. Стадії та особливості розвитку інноваційного підприємництва регіону. *Економічні науки: зб. наук. праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Вип. 16 (63). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 33–43.
93. Коломицева О.В., Проданова Л.В. Бізнес-структури територіальних громад в умовах воєнного стану: проблеми функціонування. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Випуск 66. С. 17-29.
94. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145-149.
95. Корягіна Т. В., Осацька Ю. Є. Особливості державного регулювання малого підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 4–7.
96. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 101-106
97. Костюкевич А. М., Костюкевич Р.М., Король Б.О. Фінансове забезпечення МСБ у місті Рівне. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 70-77.

98. Котов Є. В. Програмно-цільове планування як інструмент забезпечення сталого розвитку промислового регіону. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 40-47.
99. Кравців В.С. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку: монографія у 8 томах / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2013. Том 1. Екологічна безпека та природно-ресурсний потенціал. 2013. 336 с.
100. Кравчик Ю., Ружицький Ю. (2024). Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 222–227.
101. Красностанова Н. Е., Стоян Р.Г. Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11(2). С. 105-111.
102. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_10.
103. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Крисько Ж.Л. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. С. 1-9.
104. Кувік В.М. Організаційно-економічні аспекти управління розвитком підприємництва. *Економічна наука*, 2023. №18. С.116-120.
105. Кувік В.М. Особливості управління розвитком підприємництва в Україні в сучасних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 2023. Вип. 36. С. 104-109.
106. Кувік В.М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств МСБ. *Електронний науково-практичний журнал Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. №12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-01>. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-01>.

107. Кувік В.М. Шляхи імплементації зарубіжного досвіду розробки стратегій управління розвитком МСБ. *Наукові перспективи*, 2024. Вип. №1 (43). С. 456-469.
108. Кувік В.М. Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Збірник науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль: ЗУНУ, 10 листопада 2022 р.). С. 67-69
109. Кувік В.М. Стратегічний розвиток підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль: ЗУНУ, 4 травня 2023 р.). С.347 – 350
110. Кувік В.М. Сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: Аналітично-експертний огляд. XVII Міжнародна науково-практична конференція «Україна в умовах сучасних цивілізаційних змін та російсько-української війни (2014 —2023 рр.): філософські, богословські, історико-політичні, соціально-економічні, психологічні, правові та міжнародні аспекти» (м. Ужгород: 29 – 30 листопада 2023р.).
111. Кувік В. Стратегічний розвиток малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 16 трав. 2024 р.). Ч. 1. С. 224-227.
112. Кувік В.М. Проблемні питання управління розвитком малого та середнього бізнесу в сучасних умовах. Наукова інтернет-конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль: ЗУНУ, 29 листопада 2024 р.).
113. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О.В., Макаренко Н.О., Рубежанська В.О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії

- держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.
114. Лойко В. В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток МСБ в Україні в умовах війни. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. № 1. С. 228-237.
115. Лучик С.Д. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
116. Львівська ОВА запускає Програму підтримки бізнесу в області на період воєнного стану. URL: https://loda.gov.ua/news?news_departments=21&id=66809.
117. Майсюра О.М. Сутність та проблеми розвитку малого підприємства в економіці України. *Економічна наука*. 2010. № 2. С. 61-63.
118. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
119. Манів З. О., Луцький І. М., Манів С. З. Регіональна економіка. Навчальний посібник. Видавництво «Магнолія 2006». Львів, 2007. 561 с.
120. Мареніченко В.В. Механізми реалізації державного регулювання якісного розвитку МСБ в умовах інтеграції України до Європейського Союзу. *Вісн. Акад. мит. служби України*. 2013. № 1. С. 48-53.
121. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах нової регіональної політики України. *Вісник ТНЕУ*. 2019. №1. С. 21-37.
122. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління. Тернопіль: ТНЕУ, Економічна думка, 2014. 452 с.
123. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навчальний посібник / за ред. А.Ф. Мельник. Київ: ВД Професіонал, 2006. 304 с.
124. Мельник В. В., Підлісний Є.В. Державна підтримка МСБ в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 1. С. 26-29.
125. Мельник Л.Г. Фундаментальні основи розвитку. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 288 с.

126. Михальська В.В. Державне регулювання механізму формування освітнього середовища для малого та середнього підприємництва: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.. К., 2007. 20 с.
127. Монастирський Г. Л. , Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. № 15. С. 38-46.
128. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с
129. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: Т. 1, Т 2 / За ред. С.В. Мочерного, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. Львів: Світ, 2006.
130. Мульська О.П., Васильців Т.Г., Бараняк І.Є. Релокація бізнесу в області Карпатського регіону України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Випуск 2 (154). С. 30-38.
131. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300.
132. Мурована Т. О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100-103.
133. Надоша О. В. Механізми оптимізації державного управління в умовах сталого розвитку : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2014. 20 с.
134. Невгад І. О. Європейський досвід державної підтримки МСБ , адаптація та виклики в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 26-32.
135. Незгода О. К. Аналіз поточного стану розвитку МСБ в Україні в контексті воєнного стану. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 57–72.

136. Нечепуренко М. О. Соціальне підприємництво як форма соціальної відповідальності МСБ . *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 22-29.
137. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 94-98.
138. Овсієнко А. М. Державне регулювання підприємництва в Україні як складова інтенсивного розвитку МСБ в конкурентній економіці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 73-83.
139. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>.
140. Офіційний сайт Головного управління статистики у Закарпатській області. області. URL: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/>
141. Офіційний сайт Головного управління статистики у Івано-Франківській області. URL: <https://ifstat.gov.ua/>
142. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
143. Офіційний сайт Головного управління статистики у Чернівецькій області. області. URL: <https://www.chernigivstat.gov.ua/>
144. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
145. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах МСБ . *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2 (48). С. 163-167
146. Паламарчук О. М., Кліменко І.М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: розвиток та зміни в управлінні. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 49. С. 21-30.

147. Паризький І.В. Еволюція впливу регіональних чинників зростання на розвиток України. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. Т. 29. С. 219-229
148. Пась Я. І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 112-120.
149. Петєшова Т.А. Стратегія підприємств. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємств». Сєверодонецьк: СТІ ім. В. Даля, 2005. 86 с.
150. Пиріг Д.З. Досвід розвитку управління інноваційною діяльністю малих підприємств у зарубіжних країнах. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3 (105). С. 163-170.
151. Підвальный М. В., Русин-Гриник Р. Р., Терехух А. А. Фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 82-86.
152. Побережний Р.О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4b66c71f-8dec-4583-a5f9-b6f20f7a761e/content>.
153. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
154. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
155. Подра О. П., Горошко Ю.В. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу: проблеми та перспективи в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 231-236.
156. Полінкевич О. М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 35-40.

157. Про Національний банк України: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.
158. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-УІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>.
159. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.
160. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р № 333-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
161. Продиус О. І., Костіна О.С. Аутсорсинг - як інструмент підвищення ефективності діяльності МСБ в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2022. № 9. С. 103-109.
162. Прокопець Л.В., Губчак В.С. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 71-76
163. Пронюк Ю. Н. Перспективи формування управлінських підходів у сфері цифровізації діяльності бізнес-компаній на сучасному етапі соціально-економічного розвитку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), № 3. С. 130-134.
164. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496с.
165. Рачицька Є. В. Примаков О. А. Економічні аспекти організації виробництва та переробки конопляної продукції підприємствами МСБ . *Луб'яні та технічні культури*. 2020. Вип. 8. С. 89-97.

166. Ревуцька А. О., Дибенко А.О. Стратегії управління підприємствами МСБ . *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 91-100.
167. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років. URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/201001-1840p.pdf>.
168. Релокація бізнесу: у безпечні регіони переміщено вже 678 підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=848b9e47-8b94-4495-9e76-aec1eee8d371&title=RelokatsiiaBiznesu-UBezpechniRegioniPeremischenoVzhe678-Pidprimstv>.
169. Решетняк О. І., Бжлікова Н.В., Юрченко О.К., Калашнікова К.Ю. Особливості процесів цифровізації МСБ в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79-93.
170. Рибчак В.І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 16.1. С. 235-238.
171. Рогозян Ю.С. Домінуюча стратегія розвитку міжрегіонального економічного співробітництва: формування та реалізація. Київ: Людмила, 2019. 332 с.
172. Рудаченко О. О., Юр'єва С. Ю., Соколов Д. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю України в процесі розвитку бізнесу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 21-29.
173. Рудик Н. В. Малий і середній бізнес: адаптація та державно-приватне партнерство в умовах світових криз. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 242-249.
174. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: «Екон. Думка». 2006. 390 с.
175. Сафонова В. Є., Михайлов С. В., Дергачов Є. В., Ткаченко А. В. Адаптивне безпекове управління інноваційно орієнтованим підприємством малого бізнесу в контексті стратегічного розвитку в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 43-47.

176. Сенів Л. А. Забезпечення розвитку МСБ в кризових умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 3. С. 68-72.
177. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 216-224.
178. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с.
179. Скібська К. О., Старіков В.Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 284-290.
180. Співак С., Гундерук Т., Гогусь С., Чичун С. Діджиталізація облікових процесів на підприємствах МСБ . *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 385-392.
181. Стешенко О.О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3 (08). С. 82-88
182. Стратегія підприємства: конспект лекцій: укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
183. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період 2021-2027 років. URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/10-06-2021-strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoi-oblasti-na-2021-2027-roki.pdf>
184. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-rozvytku-lvivskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv.pdf>.
185. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року. URL: <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/strategia-chernivetska-2027.pdf>.
186. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва. 2024. URL: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72>

187. Струтинська Л. Р. Екологістична ефективність харчових і переробних підприємств МСБ . *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1. С. 250–257.
188. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172
189. Схема функціональних територій, що потребують державної підтримки. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200041.pdf>.
190. Тесленок І.М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.
191. Тимченко О. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.
192. Ткаченко Т. І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: [монографія] / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за ред А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2010
193. Третяк В. П., Чень Ю. Збереження стійкості та визначення можливостей розвитку суб'єктів МСБ . *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 112-118.
194. Труш Ю. Л. Соціально-економічна роль сектору МСБ в економіці країни: існуючий стан і розвиток. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 83-87.
195. Тульчинська С. О., Голуб М.О. Управління прибутковістю підприємства в умовах соціальної орієнтованості процесів розвитку бізнес-структур. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 178-182.
196. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45
197. Фертікова Т.М. Напрями вдосконалення державного регулювання малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8899>

198. Фісуненко Н. О. Теоретичні аспекти розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 81-85.
199. Фролова Н. Л. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки МСБ в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_25.
200. Фролова Н. Л. Перспективні вектори розвитку МСБ в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 131-141.
201. Хахалєв Д. О. Формування системи управління бізнесом на засадах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 424-249.
202. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112
203. Хорошилова І. О. Автоматизація обліку і управління та перспективи розвитку для малого бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 1. С. 138-145.
204. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
205. Цілі сталого розвитку. ПРООН. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cili_stalogo_rozvitku.
206. Чернишов О. Ю., Марина А.С., Мирошніченко Г.Б. Індекс ділової активності МСБ в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 114-120.
207. Чернишова Л. В. Аналіз джерел фінансово-інвестиційної підтримки розвитку МСБ. *Modern economics*. 2022. № 35. С. 141-148.
208. Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3(08). С. 33-42.

209. Шелудько С. А., Тараненко Д.С. Банківське кредитування в стратегії фінансування мікро-, МСБ. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6. С. 59-64.
210. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2004. 699с.
211. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf.
212. Шкільняк М. М., Кукса І.М., Козенко А.О., Дрогобецький І.І. Державне стратегічне управління інноваційним розвитком в умовах децентралізації та посилення системи безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 5. С. 46-52.
213. Шкільняк М., Мельник А., П. Микитюк, Желюк Ж., Васіна А., Пушкар З. Менеджмент та публічне управління в умовах післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 175-186.
214. Шупрудько Н. В. Детермінанти успіху менеджменту інформаційної безпеки МСБ . *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 79-90.
215. Яковенко В. Г., Горобець Д.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств МСБ за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 241-245.
216. Ansoff H. I. Strategic management. Wiley, New York, 1979. 236 p.
217. Bartes F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997.
218. Chandler, Jr., Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (1962). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research URL: <https://ssrn.com/abstract=1496188>.
219. Diegtiar O., Bokov A., Yushchenko M., Kuvik V., Shkilniak M. Financial Resources in State Authorities. *Economic Affairs*, Vol. 69(Special Issue), pp. 269-

276, February 2024 (Scopus). URL:
<https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z2.pdf>.

220. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. July-August 1972.

221. Hiqqins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. J.M. Hiqqins. Chicago: The Dryden Press, 1983.

222. Holych N. Analytical basis for the development of adaptive strategies for the development of small business enterprises. *Innovative Solutions In Modern Science*, 2020. № 7(43). PP. 1-18.

223. Hutorov A.O., Hutorova O.O., Lupenko Yu.O., Yermolenko O.A., Voronko-Nevidnycha T.V. Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine). *Revista Espacios*. 2019. Vol. 40. № 7. P. 19.

224. Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s.

225. Mescon, M.H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management / M.Kh. Mescon, M.: Williams, 2016. 672 p.

226. Middleton J. The Ultimate Strategy Library: The 50 Most Influential Strategic Ideas of All Time Paperback. Capstone. 264 p.

227. Mintzberg H. «Five Ps for Strategy», *California Management Review*, Fall 1978.

228. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// *Annual Review of Psychology*. 1991. № 42.P. 51-78.

229. Pearce J.A. Strategic Management, 2ed. Homewood, 111: Richard D. Irwin, 1985.

230. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.

231. Schendel, D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, August, 1972.
232. Thompson A. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. *McGraw-Hill Education*. 2013.
233. UNDP. Impact investment. URL: <http://www.undp.org/content/sdfinance/en/home/solutions/impact-investment.html>.
234. Vdovichenko O., Oberemchuk V., Zamula O., Kuvik V., Tokunova A. Corporate Social Responsibility and Its Impact on Business Sustainability. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 2024, Volume 14, Issue 1. pp. 23-27. URL: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1807/1/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Its%20Impact%20on%20Business%20Sustainability.pdf>
235. United Nations ESCAP. From corporate social responsibility to corporate sustainability: moving the agenda forward in Asia and the Pacific. *Bangkok: United Nations publication*, 2013. 128 p.
236. Wilson K. New investment approaches for addressing social and economic challenges. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. № 15. Paris: OECD Publishing, 2014. 41 p.



ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

пл. Народна, 4, м. Ужгород, 88008, тел.: (0312) 61-53-05; 61-29-18
e-mail: economy@carpathia.gov.ua, код ЄДРПОУ 44290707

№ _____

На № _____ від _____

Віталію КУВІКУ

Ел. пошта: vkuvik@ukr.net

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кувіка Віталія Михайловича на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент на тему «Стратегія
управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському
регіоні»

Основні результати дисертаційного дослідження Кувіка Віталія Михайловича на тему «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні» використано у діяльності Департаменту економічного та регіонального розвитку Закарпатської ОВА. Зважаючи на те, що Департамент здійснює прогнозування та підготовку програм економічного і соціального розвитку області, а зокрема формує прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку області, розробляє їх структуру; бере участь у розробленні проєктів прогнозів економічного і соціального розвитку України на довго- та середньостроковий період; розробляє і подає Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, іншим центральним органам виконавчої влади пропозиції до проєктів загальнодержавних програм економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період, забезпечує координацію виконання завдань, визначених цими програмами, на території області; забезпечує стратегічне планування та прогнозування економічного і соціального розвитку області; підвищує інвестиційну привабливість регіону, залучає інвестиційні та кредитні ресурси, міжнародну технічну допомогу для регіонального розвитку; створює умови для інституційного, інноваційного та інфраструктурного розвитку регіону; формує пропозиції Міністерству розвитку громад та територій України щодо фінансування проєктів регіонального розвитку в області та проводить моніторинг їх реалізації, результати



UB
Департамент економічного та регіонального розвитку
№01-07/868 від 20.12.2024
КЕП: ТРИНДЯК Т. М. 20.12.2024 15:52
5E984D526F82F38F0400000029091901B90A5A05

дисертаційного дослідження можуть мати важливе практичне значення для роботи органу в умовах війни та післявоєнного відновлення, особливо щодо забезпечення управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні. Взято до уваги наступні актуальні положення у дисертаційному дослідженні автора:

- механізм державного управління економічним потенціалом регіонів в контексті активізації інноваційного підприємництва, який передбачає наступні напрями розвитку державного управління економічним потенціалом регіону: аналіз впливу основних суб'єктів на розвиток економіки регіону; розвиток регіонального відтворювального потенціалу; регулювання соціально-економічних процесів регіону; сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки та активізація інноваційного підприємництва; залучення інвестицій для розвитку економічного потенціалу регіону; стимулювання ділової інноваційної активності; розробка стратегій та програм підвищення інвестиційної привабливості регіонів;

- альтернативні сценарії розвитку механізму державного управління економічним потенціалом регіонів, зокрема: стимулюючий сценарій (використовуються ринкові інструменти та створюється сприятливе середовище для розвитку екологічно чистих суб'єктів підприємництва); жорсткий сценарій (використовуються адміністративні та фінансово-економічні інструменти, жорстка податкова політика для небажаних для регіону галузей); м'який сценарій (встановлюються ліберальні обмежувальні економічні рамки, які м'яко регулюють темпи і масштаби розвитку та реалізації економічного потенціалу регіону);

- шляхи імплементації кращих міжнародних практик для покращення управління розвитком малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні, зокрема: посилення інституційної підтримки (досвід Великобританії, Німеччини, США); створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (досвід Великобританії та Німеччини); розвиток підприємницької культури серед молоді (досвід Німеччини); фінансове стимулювання та підтримка експорту (досвід Італії, Польщі, США); інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проєктів (досвід Німеччини, Японії); регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (досвід Іспанії, Польщі, Фінляндії); зменшення адміністративного навантаження (досвід Італії); адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (досвід Японії);

Особливої уваги заслуговують наукові здобутки автора щодо розуміння головних векторів раціонального ресурсоспоживання в регіоні, зокрема: покращення системи споживаних ресурсів за допомогою скорочення частки експорту сировинних ресурсів, зростання частки екологічно чистих та продуктивних видів ресурсів; збільшення коефіцієнту видобутку корисних копалин; удосконалення методів аналізу, прогнозування, оптимізації підходів щодо раціонального використання ресурсів; здійснення переходу до матеріало й енергозберігаючих технологій; зосередження ресурсів та

інструментів з метою модернізації та технічного переоснащення продуктивних виробництв, що мають значні наукомісткі й ресурсозберігаючі технології; використання наукових підходів менеджменту під час вирішення проблем ресурсозбереження; напрацювання регіональних схем використання ресурсів в залежності від природних, економічних та соціальних характеристик території.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Директор департаменту

Тарас ТРИНДЯК



СТРИЙСЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Т. Шевченка, 71, м.Стрий, 82400, тел./факс +380992148472
e-mail: secretariat@stryi-rada.gov.ua, код ЄДРПОУ 26256903

від 16.01.2025 № 03-20/25

На № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кувіка Віталія Михайловича на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент на тему «Стратегія
управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському
регіоні»**

Основні результати дисертаційного дослідження Кувіка Віталія Михайловича на тему «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні» використано у діяльності Стрийської ОТГ. Зважаючи на те, що керівний склад ОТГ підвищує інвестиційну привабливість громади, залучає інвестиційні та кредитні ресурси, міжнародну технічну допомогу для розвитку громади; створює умови для інституційного, інноваційного та інфраструктурного розвитку громади; результати дисертаційного дослідження можуть мати важливе практичне значення для роботи громади в умовах війни та післявоєнного відновлення, особливо щодо забезпечення управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні. Взято до уваги наступні актуальні положення у дисертаційному дослідженні автора:

– механізм державного управління економічним потенціалом регіонів в контексті активізації інноваційного підприємництва, який передбачає наступні напрями розвитку державного управління економічним потенціалом регіону: аналіз впливу основних суб'єктів на розвиток економіки регіону; розвиток регіонального відтворювального потенціалу; регулювання соціально-економічних процесів регіону; сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки та активізація інноваційного підприємництва; залучення інвестицій для розвитку економічного потенціалу регіону; стимулювання ділової інноваційної активності; розробка стратегій та програм підвищення інвестиційної привабливості регіонів;

– альтернативні сценарії розвитку механізму державного управління економічним потенціалом регіонів, зокрема: стимулюючий сценарій (використовуються ринкові інструменти та створюється сприятливе середовище для розвитку екологічно чистих суб'єктів підприємництва);

жорсткий сценарій (використовуються адміністративні та фінансово-економічні інструменти, жорстка податкова політика для небажаних для регіону галузей); м'який сценарій (встановлюються ліберальні обмежувальні економічні рамки, які м'яко регулюють темпи і масштаби розвитку та реалізації економічного потенціалу регіону);

– шляхи імплементації кращих міжнародних практик для покращення управління розвитком малого та середнього бізнесу в Стрийській ОТГ, зокрема: посилення інституційної підтримки (досвід Великобританії, Німеччини, США); створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (досвід Великобританії та Німеччини); розвиток підприємницької культури серед молоді (досвід Німеччини); фінансове стимулювання та підтримка експорту (досвід Італії, Польщі, США); інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проектів (досвід Німеччини, Японії); регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (досвід Іспанії, Польщі, Фінляндії); зменшення адміністративного навантаження (досвід Італії); адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (досвід Японії);

Особливої уваги заслуговують наукові здобутки автора щодо розуміння головних векторів раціонального ресурсоспоживання на території регіонів, зокрема: покращення системи споживаних ресурсів за допомогою скорочення частки експорту сировинних ресурсів, зростання частки екологічно чистих та продуктивних видів ресурсів; удосконалення методів аналізу, прогнозування, оптимізації підходів щодо раціонального використання ресурсів; здійснення переходу до матеріалі й енергозберігаючих технологій; зосередження ресурсів та інструментів з метою модернізації та технічного переоснащення продуктивних виробництв, що мають значні наукомісткі й ресурсозберігаючі технології; використання наукових підходів менеджменту під час вирішення проблем ресурсозбереження; напрацювання регіональних схем використання ресурсів в залежності від природних, економічних та соціальних характеристик даної території.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

**Перший заступник
міського голови**



М. Дмитришин



РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ

УКРАЇНСЬКОГО СОЮЗУ ПРОМИСЛОВЦІВ ТА ПІДПРИЄМЦІВ
В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

м. Ужгород, пл. Поштова-3, каб.301, тел. 050-3178253



№ 01-04/99
від «30» серпня 2024 р.

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кувіка Віталія Михайловича на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент на тему «Стратегія
управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському
регіоні»**

Основні результати дисертаційного дослідження *Кувіка Віталія Михайловича на тему «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні»* використано у діяльності Регіонального відділення Українського союзу промисловців та підприємців в Закарпатській області. Зважаючи на те, що у своїй діяльності РВ УСПП в Закарпатській області націлене створювати сприятливі умови для плідної діяльності підприємницьких структур області; надавати дійову допомогу підприємствам та організаціям усіх форм власності; сприяти справі розвитку підприємництва та покращення умов діяльності, як підприємств, установ та організацій області, так і поодиноких підприємців регіону, взято до уваги наступні актуальні положення у дисертаційному дослідженні автора:

– шляхи імплементації кращих міжнародних практик для покращення управління розвитком малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема: посилення інституційної підтримки (досвід Великобританії, Німеччини, США); створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (досвід Великобританії та Німеччини); розвиток підприємницької культури серед молоді (досвід Німеччини); фінансове стимулювання та підтримка експорту (досвід Італії, Польщі, США); інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проектів (досвід Німеччини, Японії); регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (досвід Іспанії, Польщі, Фінляндії); зменшення адміністративного навантаження (досвід Італії); адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (досвід Японії);

– напрацювання автора щодо новітніх напрямів модифікації підприємств і структур управління у контексті адаптивного управління, зокрема: перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції всіх її сфер; дебіюрократизація, інакше кажучи,

відмова від формалізації відносин та ієрархії, відділення функціональних центрів управління; зменшення числа ієрархічних рівнів за допомогою реорганізації великих підприємств в кілька невеликих чи формування мережі підприємств; перетворення організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у плоскі, з найменшим числом рівнів управління між керівництвом і безпосередніми виконавцями; виконання децентралізації ряду функцій управління, передусім виробничих і збутових (з цією метою в структурі підприємства формуються відділення, стратегічні бізнес-одиниці, які відповідають за прибуток); зростання значення інноваційної діяльності через формування інноваційних підрозділів, які спрямовуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів та технологій, і, крім того, підрозділів, які функціонують на засадах «ризикованого фінансування»; формування автономних команд, робота котрих націлена на вирішення певних завдань, зростання творчої і виробничої віддачі працівників.

Особливої уваги заслуговують наукові здобутки автора щодо виокремлення напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємництва в регіоні, зокрема регіональний розвиток інноваційної та науково-технічної галузі, що містить: введення державно-приватного партнерства в науково-технічному та інноваційному секторах; напрацювання і введення засобів державного сприяння інноваційній діяльності, а також створення результативного державного замовлення в науковій та інноваційній галузях у регіонах; стимулювання кооперацій в секторі НДДКР промислових корпорацій та наукових парків, що посилює процес розвитку інноваційного підприємництва у регіонах, тощо. Фінансово-економічний вектор, що містить: прогнозування фінансування на забезпечення державної політики в секторі трансферу технологій та інноваційної діяльності; покращення результативності й ефективності державних видатків на втілення науково-дослідних та інноваційних проектів; перегляд порядку фінансування й управління науковою і науково-технічною діяльністю вищих навчальних закладів та інше. Інституційні умови, що передбачають: введення державно-приватного партнерства в науково-технічній та інноваційній галузях у регіонах; напрацювання й введення засобів державної підтримки інноваційної діяльності в регіонах; напрацювання й введення засобів державної підтримки інноваційної діяльності і створення дієвого державного замовлення в науковій та інноваційній галузях тощо. Міжнародне співробітництво в інноваційній та науково-технічній галузях, що передбачає: здійснення наукових досліджень за гранти, стимулюючи координацію та співробітництво між науковцями різних державних і недержавних організацій; сталість стратегічних міжнародних економічних зв'язків у рамках кластерної системи, включно з її міжрегіональними та міжнародними зв'язками; зростання конкурентоздатності сфери наукових досліджень та напрацювань, гарантування її інтеграції в Європейське дослідницьке середовище тощо. Напрямок інформаційного сприяння і формування інноваційних структур в регіонах: формування системи інформаційного

забезпечення учасників науково-технічної та інноваційної діяльності в регіонах; гарантування доступності відомостей щодо конкурсів для всіх учасників наукової та науково-технічної діяльності з формуванням відповідної Інтернет-сторінки, де повинні подаватися відомості про поточні наукові конкурси, результати здійснення попередніх конкурсів та звіти про науково-дослідну роботу з реалізації конкурсних робіт; забезпечення відповідних умов для зростання інноваційних структур, які гарантуватимуть комерціалізацію результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (венчурних фондів, технологічних бізнес-інкубаторів, промислово-фінансових груп, інжинірингових центрів) у регіонах та інше..

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Голова правління РВ УСПП в
Закарпатській області



Олексій КІНДРАТ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

ПРЕВЕНШН

вул. Швабська 70 кв.12, м. Ужгород, 88000

тел. 0800 216 115

e-mail: prevention.uzh@gmail.com, код ЄДРПОУ 41136847

Вих. № 35
"03" 10 2024р.

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кувіка Віталія Михайловича на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент «Стратегія управління
розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні»**

Основні результати дисертаційного дослідження *Кувіка Віталія Михайловича* на тему «*Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні*» використано у діяльності ТОВ «ПРЕВЕНШН». Зважаючи на те, що підприємство прагне до застосування актуальних підходів у сфері управління, взято до уваги найбільш вагомий науковий результат у дисертаційному дослідженні автора.

Зокрема, використано положення автора про головні вектори раціонального ресурсоспоживання в регіоні, зокрема: покращення системи споживаних ресурсів за допомогою скорочення частки експорту сировинних ресурсів, зростання частки екологічно чистих та продуктивних видів ресурсів; збільшення коефіцієнту видобутку корисних копалин; удосконалення методів аналізу, прогнозування, оптимізації підходів щодо раціонального використання ресурсів; здійснення переходу до матеріало та енергозберігаючих технологій; зосередження ресурсів та інструментів з метою модернізації та технічного переоснащення продуктивних виробництв, що мають значні наукомісткі й ресурсозберігаючі технології; використання наукових підходів менеджменту під час вирішення проблем ресурсозбереження; напрацювання регіональних схем використання ресурсів в залежності від природних, економічних та соціальних характеристик території.

Взято до уваги напрацювання автора про те, що інноваційне підприємництво є чинником утворення економічного потенціалу

регіонального розвитку та здійснює такі функції: новаторська функція (визначає сприяння генеруванню й впровадженню нових ідей); технологічна функція (допомагає оновити технологічну основу економічної системи шляхом залучення смарт-інвестицій та гальмування, усунення застарілої техніки й технологій); економічна функція (здійснюється пошук нових ресурсів (наприклад, знань), їх застосовують під час виробництва чи надання послуг і вони трансформуються в економічну цінність); управлінська функція (виявляє нові технології й системи управління); маркетингова (націлена на утворення нових ринків нових продуктів); стратегічна (допомагає формувати попит на продукт, якого поки що немає); створює регіональний ринок праці; формує регіональну культуру.

Результати дослідження також підкреслили важливу роль впровадження новітніх напрямів модифікації підприємств і структур управління у контексті адаптивного управління, зокрема: перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції всіх її сфер; дебюрократизація, інакше кажучи, відмова від формалізації відносин та ієрархії, відділення функціональних центрів управління; зменшення числа ієрархічних рівнів за допомогою реорганізації великих підприємств в кілька невеликих чи формування мережі підприємств; перетворення організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у плоскі, з найменшим числом рівнів управління між керівництвом і безпосередніми виконавцями; виконання децентралізації ряду функцій управління, передусім виробничих і збутових (з цією метою в структурі підприємства формуються відділення, стратегічні бізнес-одиниці, які відповідальні за прибуток); зростання значення інноваційної діяльності через формування інноваційних підрозділів, які спрямовуються на виробництво та самостійне пресування на ринках нових виробів та технологій, і, крім того, підрозділів, які функціонують на засадах «ризикованого фінансування»; формування автономних команд, робота котрих націлена на вирішення певних завдань, зростання творчої і виробничої віддачі працівників.

Відтак, результати дослідження є джерелом актуальної інформації для створення ефективної бізнес-стратегії, адаптованої до умов регіону.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Директор



Віктор ПЕТРОВ

Карпатський університет імені Августина Волошина

88000, Україна, Закарпатська обл., м. Ужгород, вул. Ю. Гойди, 4;
тел.: +38 099 369 33 77; +38 067 478 55 29;
e-mail: kau7av@gmail.com; web-сторінка: www.kau.com.ua

КАРПАТСЬКИЙ
УНІВЕРСИТЕТ



Україна, м. Ужгород

№ 354-1/09-24
від « 09 » вересня 2024 р.

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кувіка Віталія Михайловича на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент на тему «Стратегія
управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському
регіоні»**

Результати дисертаційного дослідження Кувіка Віталія Михайловича на тему «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні» враховано та частково використано при формуванні змісту навчальних програм для студентів кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій. Для розвитку знань та управлінських навичок слухачів використано теоретичні положення дисертаційного дослідження та пропозиції Кувіка Віталія Михайловича щодо:

- шляхів імплементації кращих міжнародних практик для покращення управління розвитком малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема: посилення інституційної підтримки (досвід Великобританії, Німеччини, США); створення сприятливих умов для відкриття та розвитку бізнесу (досвід Великобританії та Німеччини); розвиток підприємницької культури серед молоді (досвід Німеччини); фінансове стимулювання та підтримка експорту (досвід Італії, Польщі, США); інноваційний розвиток та підтримка науково-дослідних проектів (досвід Німеччини, Японії); регіональний розвиток та зменшення економічних диспропорцій (досвід Іспанії, Польщі, Фінляндії); зменшення адміністративного навантаження (досвід Італії); адаптація системи підтримки до умов діджиталізації (досвід Японії);
- стратегічних складників становлення регіональної економіки, на яких варто зосередитися в першу чергу, зокрема: 1) окреслення стратегічних і операційних цілей в розрізі утворення економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки, зважаючи на зростання інноваційного підприємництва регіону з метою гарантування його конкурентоздатності; 2) визначення завдань і здійснення заходів з метою покращення економічного потенціалу розвитку економіки регіону для формування результативної системи інноваційного управління суб'єктами господарювання на території конкретного регіону, беручи до уваги вплив інституційного середовища; 3) виконання визначених завдань, зважаючи на особливості утворення інноваційної організаційної культури

в системі стратегічного розвитку регіональної економіки, покращення структури органів регіонального управління з метою формування відповідних умов для того, щоб залучати інвестиції від внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів розвитку економіки регіону; 4) системне здійснення моніторингу економічного потенціалу розвитку регіональної економіки, досягнення цільових результатів у межах збільшення інноваційного підприємництва, а також їх оцінка за допомогою певних показників;

– головних векторів раціонального ресурсоспоживання в регіоні, зокрема: покращення системи споживаних ресурсів за допомогою скорочення частки експорту сировинних ресурсів, зростання частки екологічно чистих та продуктивних видів ресурсів; збільшення коефіцієнту видобутку корисних копалин; удосконалення методів аналізу, прогнозування, оптимізації підходів щодо раціонального використання ресурсів; здійснення переходу до матеріалоенергозберігаючих технологій; зосередження ресурсів та інструментів з метою модернізації та технічного переоснащення продуктивних виробництв, що мають значні наукомісткі й ресурсозберігаючі технології; використання наукових підходів менеджменту під час вирішення проблем ресурсозбереження; напрацювання регіональних схем використання ресурсів в залежності від природних, економічних та соціальних характеристик території.

Важливо, що автор акцентує увагу на тому, що розвиток малого та середнього бізнесу є одним із ключових чинників, що сприяють стабільному економічному зростанню, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. З огляду на складні географічні та економічні умови регіону, малий та середній бізнес тут виконує важливу соціально-економічну функцію, сприяючи розвитку туристичної галузі, місцевого виробництва, агропромислового комплексу та сфери послуг. У цьому контексті розробка ефективної стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні є важливим завданням для забезпечення стійкості місцевої економіки, підвищення конкурентоспроможності регіону та стимулювання інноваційного потенціалу. Стратегічний підхід до управління розвитком малого та середнього бізнесу дозволить не лише подолати існуючі проблеми, а й максимально використати унікальні ресурси регіону, включаючи його природно-рекреаційний потенціал, культурні традиції та людський капітал.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Ректор



Марина Дуб