

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>

УДК 334.012.64:339.138:004.9

ЖЕЛЮК Тетяна

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2961-9889>e-mail: tan.profesor@gmail.com

БРЕЧКО Олександр

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5126-0193>e-mail: viplider07@gmail.com

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ГРОМАД В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РИЗИКИ, МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ

Важливою складовою формування потенціалу для повоєнного відновлення та конкурентного розвитку України є малий та середній бізнес. Безпекові виклики, цифрова трансформація виступають каталізатором системних змін у функціонуванні малого та середнього бізнесу, детермінуючи принципово нові механізми господарювання на регіональному рівні. Імплементация цифрових технологій дозволяє малому та середньому бізнесу конкурентно позиціонуватися на ринку, модернізувати бізнес-процеси та посилювати мультиплікативні ефекти підприємницької діяльності економіки.

Теоретичною та методологічною основою статті є фундаментальні положення сучасної економічної науки, праці вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків. В рамках даного дослідження можна виокремити кілька наукових підходів: інституційний, системний, маркетинговий, інноваційний, процесний, синергетичний, міждисциплінарний. У процесі дослідження використовувались методи системного, структурного, факторного, порівняльного аналізу.

Ідентифіковано стримуючі та стимулюючі чинники розвитку малого та середнього бізнесу національної економіки. Запропоновано вектори розвитку малого та середнього бізнесу в рамках стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах сучасних безпекових викликів та впливу цифрових трансформацій з використанням маркетингових технологій та ризикоорієнтованого управління. Доведено, що цифрові трансформації виступають імперативом розвитку малого та середнього бізнесу, детермінуючи якісні зміни в системі управління, комунікацій та стратегування підприємницької діяльності.

Перспективи досліджень розвитку малого та середнього бізнесу повинні лежати в площині напрацювання пропозицій щодо посилення ролі місцевого самоврядування у підтримці інноваційних форм ведення бізнесу, використання потенціалу бізнесу для повоєнного відновлення України та її територій.

Ключові слова: малий та середній бізнес, цифрові трансформації, стратегія, інноваційні форми ведення бізнесу, маркетингові технології, ризики, розвиток, громади.

ZHELIUK Tetiana, BRECHKO Oleksandr

West Ukrainian National University

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: RISKS, MARKETING TECHNOLOGIES AND MANAGEMENT CHALLENGES

An important component of the formation of potential for post-war recovery and competitive development of Ukraine is small and medium-sized businesses. Security challenges, digital transformation act as a catalyst for systemic changes in the functioning of small and medium-sized businesses, determining fundamentally new management mechanisms at the regional level. The implementation of digital technologies allows small and medium-sized businesses to competitively position themselves in the market, modernize business processes and enhance the multiplier effects of entrepreneurial activity on the economy.

The theoretical and methodological basis of the article is the fundamental provisions of modern economic science, the work of domestic and foreign scientists and practitioners. Within the framework of this study, several scientific approaches can be distinguished: institutional, systemic, marketing, innovative, process, synergistic, interdisciplinary. The research used methods of systemic, structural, factor, comparative analysis.

Restraining and stimulating factors for the development of small and medium-sized businesses in the national economy have been identified. Vectors for the development of small and medium-sized businesses have been proposed within the framework of strategic planning for the development of territorial communities in the context of modern security challenges and the impact of digital transformations using marketing technologies and risk-based management. It has been proven that digital transformations are an imperative for the development of small and medium-sized businesses, determining qualitative changes in the system of management, communications and business strategy.

The prospects for research into the development of small and medium-sized businesses should lie in the area of developing proposals to strengthen the role of local government in supporting innovative forms of business, using the potential of business for the post-war reconstruction of Ukraine and its territories.

Keywords: small and medium-sized businesses, digital transformations, strategy, innovative forms of business, marketing technologies, risks, development, communities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Важливим вектором стратегічного розвитку територій є підтримка та примноження економічного потенціалу громад, стимулювання ділової активності, створення конкурентного бізнес-середовища. В умовах

безпекових викликів та загроз саме малий та середній бізнес підтримує цілісність відтворювальних процесів в територіальних громадах, адаптуючи власні стратегії розвитку під виклики та потреби воєнного стану, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій, сплаті фіскальних платежів. Каталізатором системних змін бізнес-середовища територіальних громад є цифрова трансформація, яка детермінує принципово нові механізми господарювання та забезпечення конкурентоспроможності на регіональному рівні. Імплементация цифрових технологій створює мультиплікативний ефект для розвитку громад, що характеризується комплексним впливом на організаційно-економічні, інфраструктурні та комунікативні складові підприємницької діяльності. Цифрова трансформація забезпечує малому та середньому бізнесу принципово нові конкурентні переваги: мінімізацію трансакційних витрат, підвищення операційної ефективності, скорочення часових параметрів обробки інформації, розширення географії комунікацій та кола споживачів. Водночас, цифровізація генерує певні ризики: необхідність перманентного навчання персоналу, значні первинні інвестиційні витрати на технологічне переоснащення, потенційні кібер-загрози та проблеми інформаційної безпеки. Тому вкрай важливою є інституціональна підтримка процесів цифрової трансформації на регіональному рівні насамперед через інструменти стратегічного планування розвитку територій, яка має передбачати створення відповідної інфраструктури, формування сприятливого підприємницького середовища, розвиток міжсекторного партнерства влади та бізнесу, запровадження ризикоорієнтованих підходів в управлінській діяльності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічну та наукову базу даної публікації складають праці зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед зарубіжних дослідників варто виокремити теорію «п'яти сил» Майкла Портера для аналізу конкурентного середовища бізнесу [1]; концепцію Джерома Мак Карті «4Р» [2] (product, price, place, promotion), яка стала основою для використання маркетингового інструментарію у функціональній діяльності малого бізнесу; прийняття управлінських рішень та організаційної поведінки Герберта Саймона [3]; розвитку креативних індустрій та їх впливу на бізнес-середовище територій Річарда Флориди [4]; теорію стратегічних імперативів підтримки бізнесу Жан-Жака Ламбена [5]; дослідження впливу інновацій на ділову активність Клейтона Крістенсена [6]; адаптації бізнесу до динамічних умов мінливого середовища Гері Хамела [7].

Серед вітчизняних дослідників питанням ролі малого та середнього бізнесу в розвитку національної економіки та її територій, підтримки її інноваційної активності, збереження цілісності увагу приділяють: Ситник Н. С., Козак С. І., Третяк В., Тульчинська С. О., Клименко М. О., Федько І.В., Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. і ін. [8, 9,10,11,12].

Дослідженню чинників конкурентного розвитку бізнесу присвячені праці Бречка О.В., який аналізує вплив цифрових трансформацій [13,14], Августина Р.Р., Демків І.О., які розглядають інноваційну складову розвитку бізнес-середовища [15], Жуковської А.Ю. яка розглядає потенціал бізнесу створенні інклюзивного середовища громад [16].

Дослідженню впливу технологічних інновацій на розвиток малого та середнього бізнесу увагу приділяють у своїх працях увагу Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. [17].

Відаючи належне напрацюванням даних науковців, слід відзначити, що дослідження стратегічних імперативів розвитку малого і середнього бізнесу в умовах сучасних викликів репрезентує складну міждисциплінарну парадигму наукового пізнання, що інтегрує комплекс методологічних підходів для всебічного аналізу трансформаційних процесів у соціально-економічних системах, які потребують дослідження в рамках окремої наукової публікації.

Методологічний концепт дослідження базується на системному підході, який розглядає цифрову трансформацію як багатовекторний процес структурних змін, що охоплює організаційні, технологічні, економічні та соціальні компоненти функціонування малого та середнього бізнесу та визначення його ролі в забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад. Системність наукового пізнання базується на сукупності взаємозв'язків між елементами бізнес-середовища та діагностиці внутрішніх і зовнішніх чинників впливу маркетингового середовища на розвиток малого та середнього бізнесу.

В рамках даного дослідження можна виокремити кілька наукових підходів, які можуть бути використані для дослідження стратегічних імперативів розвитку бізнес-середовища громад: інституційний, системний, маркетинговий, інноваційний, процесний, синергетичний, міждисциплінарний.

Інституційний підхід фокусується на дослідженні нормативно-правових механізмів регулювання цифрових трансформацій, ідентифікації інституційних бар'єрів та можливостей розвитку підприємницького середовища. Він дозволяє експлікувати взаємодію формальних та неформальних інститутів у процесах цифровізації економічних систем. Його основу створюють праці:

Маркетинговий вектор наукового дослідження передбачає аналіз трансформаційних процесів крізь призму цифрового маркетингу, клієнтоорієнтованості та адаптації маркетингових стратегій до нових технологічних реалій. Особливого значення набуває вивчення комунікативних каналів, інструментів таргетування та моделей споживчої поведінки в digital-середовищі.

Ризико-орієнтований підхід спрямований на комплексну діагностику потенційних загроз та розробку превентивних механізмів управління ризиками цифрової трансформації. Методологічні аспекти дослідження

включають ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків технологічного, економічного та соціального характеру в розвитку малого та середнього бізнесу територій.

Інноваційна парадигма дослідження концентрується на вивченні процесів технологічного оновлення, впровадження інновацій та адаптації бізнес-моделей до динамічних змін цифрового середовища.

Процесний підхід забезпечує методологічну основу для оптимізації бізнес-процесів, автоматизації управлінських функцій та діджиталізації комунікативних практик.

Стратегічний вимір дослідження передбачає розробку довгострокових сценаріїв розвитку, адаптивне управління та антиципативне планування.

Синергетичний підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію як складну самоорганізовану систему, що характеризується нелінійністю розвитку та емерджентними властивостями. Соціально-економічна методологія інтегрує аналіз економічної ефективності трансформацій з дослідженням їх соціальних наслідків та впливу на суспільні процеси.

Науковий імператив дослідження пов'язаний із необхідністю дослідження стратегій розвитку малого і середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації з використанням дієвих маркетингових технологій та технологій антикризового управління, що потребує всебічного та глибинного наукового осмислення трансформаційних процесів у цій царині.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження лежить в площині відображення ролі малого та середнього бізнесу в розвитку територій, виявленні впливу сучасних викликів цифрової трансформації на його розвиток, напрацюванні пропозицій щодо використання технологій стратегічного управління, маркетингу, ризикоорієнтованого управління в підтримці та стимулювання розвитку підприємницького сектору як драйвера розвитку територій.

Методи. Для проведення дослідження використано: методи системного, порівняльного, структурного, факторного аналізу для визначення ролі малого та середнього бізнесу в розвитку територій в умовах безпекових викликів та загроз та викликів цифрової трансформації та напрацювання підходів для підтримки його стратегічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Малий та середній бізнес є важливою складовою реального сектору національної економіки. В умовах повномасштабної війни даний сектор підтримує безперервність відтворювальних процесів, забезпечуючи роботою населення України, сплачуючи податки. МСБ є надзвичайно важливими для відновлення економіки післявоєнної України.

Для дослідження стратегічних імперативів, чинників та специфіки трансформаційних процесів у розвитку малих та середніх підприємств (МСП) з'ясуємо критерії їх виокремлення. Компаративний аналіз світової практик показує, що існує безліч критеріїв віднесення суб'єктів господарювання до тої чи іншої категорії. Здебільшого, вони стосуються чисельності працюючих, річного обороту, сфери функціонування. Так малі та середні підприємства за розмірами визначеними стандартами ЄС мають малі - від 10 до 50 працюючих та великі понад 250 працюючих та річним оборотом відповідно від 2 до 50 млн. євро.¹ Як правило, ці підприємства становлять 99% усіх підприємств ЄС та працевлаштовують 65 млн. людей.

Згідно статті 55 Господарського кодексу України [19] «Суб'єктами мікро- та малого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує відповідно 10 та 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму відповідно 2 та 10 млн. євро. Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва» [19]. Щодо кількості підприємств МСБ на початок війни вона становила 1,7 млн, що на 21.3% менше в порівнянні з 2010 роком, однак у 2023 році їх кількість зросла до 1,89 млн., що на 11% більше в порівнянні з 2022 роком (рис.1). В загальній кількості підприємств України 95,5% становили малі підприємства, 4,4% - середні підприємства, 0,1% - великі.

На початок повномасштабної війни суб'єкти МСБ створювали щорічно 60% ВВП, сплатили 40% усіх податкових надходжень та створили 7 млн. робочих місць.

Серед основних стримуючих чинників розвитку МСБ України варто виокремити безпекові виклики та загрози; руйнування інфраструктурних об'єктів, дестабілізацію логістичних процесів; високу вартість кредитних ресурсів, яка перешкоджає модернізації виробництва; зниження споживчого попиту, зумовлене економічною невизначеністю та зменшенням купівельної спроможності населення, обмежує обсяг продаж товарів та послуг. Додатково, мобілізація населення та міграційні процеси спричиняють дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює підбір персоналу. Однак навіть і в умовах війни МСБ знаходить для

¹ Рекомендація ЄС 2003/361 у розділі «Визначення мікро-, малих та середніх підприємств, прийняте Комісією» у статті 1 «Підприємство» визначає наступне: «Підприємство - це будь-який економічний суб'єкт, який займається економічною діяльністю, незалежно від його правової форми. Це включає, зокрема, самозайнятих осіб та сімейні підприємства, які займаються торгівлею або іншою діяльністю, а також партнерства або асоціації, які регулярно займаються економічною діяльністю». [18]

себе можливі привабливі сфери для продовження діяльності, серед них варто виокремити онлайн; виготовлення товарів медичного призначення, екологічних товарів; створення мобільних додатків для різноманітних споживчих потреб; продаж товарів та послуг для роботи з дому; онлайн-освітні послуги; доставка товарів; розваги для дому та новітні технології для комфорту. Одночасно на макrorівні стратегічними пріоритетами відновлення та подальшого розвитку України визначено сфери виробництва високотехнологічного озброєння; металургія, гірничо-промисловість; машинобудування; сільське господарство; харчова промисловість; IT-галузь.

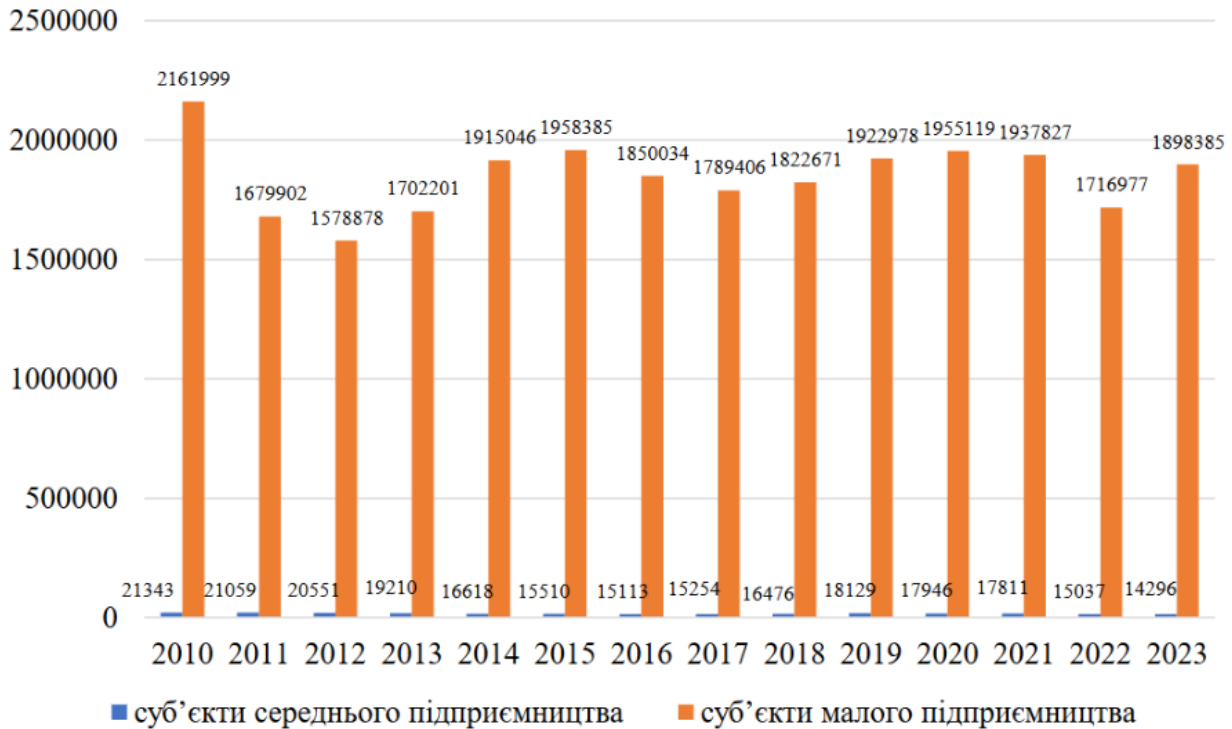


Рис.1. Кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу України у 2010-2023 роках

Примітка: наведено на основі [9]

Стимулюючими чинниками розвитку МСБ є цифрові трансформації, що проявляються у діджиталізації внутрішніх бізнес-комунікацій та оптимізації операційних процесів через впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління; розширення каналів збуту та маркетингових комунікацій через електронні платформи, соціальні мережі та діджитал-інструменти таргетування.

Стимулювання розвитку малих та середніх підприємств (МСБ) є вкрай необхідним для забезпечення економічної стабільності та зростання економіки України на різних рівнях її функціонування. Інструменти стратегічного планування можуть змінити ключову роль у цьому процесі, оскільки вони дозволять підприємствам розробити ефективні стратегії та адаптуватися до змінного бізнес-середовища. А також синхронізувати власні стратегії із цільовими орієнтирами підтримки підприємництва, визначеними в стратегіях розвитку громад. Крім того, стратегічне партнерство суб'єктів малого та середнього бізнесу з іншими підприємствами, науковими установами та інститутами публічного управління може стати чинником у стимулюванні інновацій, доступу до нових технологій та залученні фінансування. Реалізація спільних проєктів та програм можуть забезпечити не лише обмін досвідом, а й зменшити витрати за рахунок спільного використання ресурсів.

Оцінюючі стратегічні імперативи розвитку малого та середнього бізнесу слід зазначити, що економічний потенціал цього сегменту характеризується спроможністю генерувати інноваційні рішення в умовах кон'юнктурних коливань ринку та створювати диверсифіковане конкурентне середовище. Особлива його роль і значимість полягає в підтримці конкурентного розвитку територіальних громад.

Соціально-економічна значущість малого та середнього підприємництва (МСП) виявляється в багатовекторному впливі на суспільні процеси. По-перше, це потужний інструмент формування бюджетної спроможності територій через механізми оподаткування. По-друге, МСП виступає драйвером зайнятості населення, забезпечуючи можливості професійної реалізації та створення робочих місць.

Соціальна місія підприємництва виходить за межі економічної парадигми. МСП виступає потужним соціальним ліфтом, що сприяє формуванню середнього класу, зменшенню соціальної стратифікації, розвитку громадянських інститутів та демократизації суспільних відносин.

Особливе значення має потенціал малого та середнього бізнесу в контексті подолання системних соціально-економічних викликів, створення інклюзивного середовища, впровадження інклюзивних моделей розвитку та створення умов для соціальної стабільності.

Стратегічне значення підприємницького сектору виявляється в його спроможності генерувати інноваційні практики, продукувати нові знання, технології та моделі господарювання, що є визначальними факторами конкурентоспроможності національної економічної системи.

За 2022–2023 роки, в час повномасштабної війни росії проти України, наша держава за індексом галузевої цифрової трансформації, демонструє підвищення інституційної спроможності в розрізі Чернівецької, Івано-Франківської, Черкаської, Київської, Житомирської, Полтавської областей. А найвищий рейтинг за галузевою цифровою трансформацією демонструє Львівська область. Така тенденція є характерною не лише для регіонів, які знаходяться в тилу, але й для тих, що наближені до активних бойових дій (Харківська, Запорізька області). Це характеризує цифровізацію як ефективний інструмент адаптації економіки до безпекових викликів (табл.1).

Таблиця 1

Індекс цифрової трансформації регіонів України у 2022-2023 роках

Назва області	Індекс галузевої цифрової трансформації ГЦТ		Темпи росту, зменшення, в %
	2022	2023	
Середнє по Україні	0,474	0,534	112,7
Дніпропетровська	0,924	0,826	89,4
Тернопільська	0,999	0,773	77,4
Одеська	0,808	0,601	74,4
Полтавська	0,56	0,836	149,3
Львівська	0,82	0,918	112,0
Рівненська	0,573	0,732	127,7
Вінницька	0,721	0,848	117,6
Закарпатська	0,504	0,688	136,5
Волинська	0,716	0,747	104,3
Черкаська	0,387	0,719	185,8
Житомирська	0,403	0,511	126,8
Івано-Франківська	0,338	0,690	204,1
Хмельницька	0,458	0,637	139,1
Київська	0,21	0,534	254,3
Харківська	0,325	0,773	237,8
Чернівецька	0,211	0,447	211,8
Сумська	0,321	0,104	32,4
Чернігівська	0,507	0,509	112,7
Херсонська	0,066	0,092	89,4
Донецька	0,345	0,272	77,4
Кіровоградська	0,154	0,454	74,4
Миколаївська	0,3	0,105	149,3
Луганська*	0,224	-	112,0
Запорізька	0,261	0,0065	127,7

Примітка: наведено з використанням інформації щодо розрахунку індексу регіональних цифрових трансформацій Міністерства цифрової трансформації України [20].

Тому невід'ємним елементом стратегічного управління розвитком територій має бути підтримка створення інноваційного виробничого середовища, просування індустрії 5.0, створення промисловий хайтеків та цифрових хакатонів на основі попередньо розроблених планів їх розвитку з підтримкою створення цифрової інфраструктури, включаючи лабораторії, центри прототипування, технологічні парки, виробничі підприємства, які сприятимуть залученню інновацій та розвитку високотехнологічних виробництв. Каналами залучення інвестицій для реалізації проектів з розвитку промислового хайтеку можуть бути: венчурні капіталовкладення в стартапи промислового сектору; корпоративні інвестиції суб'єктів господарювання, які зацікавлені у генеруванні та впровадженні нових цифрових технологій у свої виробничі процеси; державні та міжнародні гранти для розвитку промислових технологій та інновацій; інвестиції від приватних інвесторів, які зацікавлені в підтримці перспективних технологій; краудфандингові платформи.

Важливим для реалізації цифрових проектних ініціатив бізнесу має стати використання моделі цифрового хакатону. Модель цифрового хакатону об'єднує працю фахівців, зазвичай програмістів, дизайнерів та інших спеціалістів, які працюють разом над проектом протягом певного періоду часу. Результатом такої співпраці є спільне створення нових інноваційних рішень, розробка програм або додатків, вирішення конкретних завдань або проблем у певному секторі економіки. Хакатони можуть бути спрямовані на різні сфери розвитку цифрової економіки: такі як програмування, дизайн, робототехніка, штучний інтелект, блокчейн та інші. Вони допомагають стимулювати інновації, сприяють співпраці між фахівцями та розвитку нових ідей та продуктів. Цим самим цифрові хакатони примножують потенціал не лише цифрової, а й креативної економіки.

Вкрай важливо проводити моніторинг та оцінку результатів діяльності цифрових форм реалізації бізнес-ініціатив за показниками: створеної доданої вартості, кількості зайнятих, обсягу залучених інвестицій в економіку громади, кількості реалізованих інноваційних проєктів, реалізованих проєктів цифрових хакатонів, обсягу сплачених податків.

Реалізація бізнес ініціатив в сучасних умовах невід'ємно пов'язана із ризиками і вимагає використання адаптивних маркетингових стратегій управління ризиками. Впровадження комплексного ризико-орієнтованого управління (РОУ) є критично важливим для забезпечення виживання та стійкості українського бізнесу в умовах війни. Ефективне РОУ дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати втрати та використовувати можливості, які виникають у турбулентному середовищі. Успішне впровадження РОУ вимагає формування культури ризик-орієнтованого мислення та постійного вдосконалення процесів управління ризиками.

Управління ризиками, як інтегральна складова сучасного стратегічного менеджменту є систематичним процесом ідентифікації, оцінки, пріоритизації та реагування на потенційні загрози та можливості, що впливають на досягнення організаційних цілей. В умовах турбулентності та невизначеності, обумовлених як макроекономічними факторами, так і безпосередньо воєнними діями, ефективне управління ризиками набуває критичного значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Сучасні стратегії управління ризиками базуються на інтеграції якісних та кількісних методів аналізу, що дозволяє всебічно оцінити потенційні наслідки ризиків та розробити оптимальні стратегії реагування: мінімізації наслідків, уникнення небажаних подій, напрацювання адаптивного пакету заходів, включаючи інструменти страхування. Стратегії управління ризиками є динамічним та адаптивним процесом, який вимагає постійної уваги та залучення всіх рівнів управління. Ефективне управління ризиками дозволить бізнес-структурам не лише мінімізувати потенційні втрати, але й використовувати можливості, що виникають у мінливому середовищі, забезпечуючи стійке та збалансоване зростання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показує, що підприємницький сектор виступає фундаментальним елементом ринкової економічної системи на будь-якому рівні її функціонування, підтримуючи її цілісність, виконуючи соціальну місію, формуючи громадянське суспільство та підвищуючи якість життя населення в територіальних громадах, сприяючи залученню інвестицій та конкурентному розвитку. Підприємницький сектор є каталізатором ринкової динаміки, що характеризується високою адаптивністю до інституційних трансформацій, швидкістю впровадження технологічних інновацій та гнучкістю управлінських стратегій. Мобільність малого та середнього бізнесу дозволяє швидко реагувати на зміни споживчого попиту, формувати нові ринкові ніші та підвищувати рівень задоволення суспільних потреб.

Застосування сучасних інструментів стратегічного планування та маркетингу може суттєво сприяти розвитку малих та середніх підприємств в Україні, покращуючи їх адаптаційні можливості, створюючи нові інноваційні форми реалізації бізнес-ініціатив, в тому числі і ініціатив у сфері соціального та військового підприємництва забезпечуючи стійке зростання в умовах невизначеності та формуючи потенціал для повоєнного відновлення України та її території.

Перспективи досліджень розвитку бізнесу громад є широкими та багатограними, особливо з огляду на децентралізацію, посилення ролі місцевого самоврядування та необхідність забезпечення сталого економічного зростання на локальному рівні. Дослідження в цій сфері можуть охоплювати як теоретичні аспекти розвитку, так і практичні інструменти підтримки та стимулювання підприємництва в громадах.

Література

1. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility/ Harvard Business Review/ December 2006/ pp. 78–92.
2. Маккарті Джером: американський спеціаліст з маркетингового планування. URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/dzherom-makkarti-amerikanskij-specialist-v-chasti-planirovaniya-marketinga/>
3. Герберт А. Саймон. The Sciences of the Artificial. MIT Press Ltd.2019.256p.
4. Florida R. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. Basic Books, 2002.
5. Ламбен Ж., Чумітас Р. К., Шулінг І. Менеджмент, орієнтований на ринок. 2017.928с.
6. Christensen, Clayton M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts, USA : Harvard Business School Press, 1997.
7. Хамел Гари. Інградієнти управлінських інновацій. URL: https://www.management.com.ua/blog/tag/Gari-Hamel#google_vignette
8. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. С. 83-87.
9. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*.2024. № 3. С.43-47.

10. Тульчинська С., Шило А., Малий та середній бізнес як детермінанта розвитку територій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4, С.87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11>
11. Федько І.В. Внесок малого і середнього бізнесу в ключові компоненти соціально-економічного розвитку України. *Економіка та суспільство* 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-176>
12. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
13. Бречко О.В. Цифрова трансформація як передумова збереження цілісності та формування потенціалу повоєнного відновлення регіонів України. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Випуск 28. С.24-33
14. Бречко О.В. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. №4 (320). 2023. С. 418-426.
15. Августин Р. Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16
16. Жуковська А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. № 25. С. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>
17. Кучер М., Жидик А., Товт, Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4), 285-288. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>
18. Мали та середні підприємства. URL: <https://surli.cc/syvvzjv>
19. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://surli.li/nrlnin>
20. Міністерство цифрової трансформації України (веб-сайт). URL: <https://thedigital.gov.ua/>

References

1. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility/ Harvard Business Review/ December 2006/ pp. 78–92.
2. Makkarti Dzherom: amerykans'ky spetsialist z marketynhovoho planuvannya. URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/dzherom-makkarti-amerikanskij-specialist-v-chasti-planirovaniya-marketinga/>
3. Herbert A. Saymon. Nauky pro shtuchne. MIT Press Ltd. 2019. 256 s.
4. Sytnyk N. S., Kozak S. I. Rol' maloho ta seredn'oho biznesu na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy. *Chornomors'ki ekonomichni doslidzhennya*. 2018. Vypusk 26-1. S. 83-87.
5. Florida R. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. Basic Books, 2002.
6. Lamben Y., Chumitas R. K., Shulinh I. Rynkovo-oriyentovanyy menedzhment. 2017. 928 s.
7. Christensen, Clayton M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts, USA : Harvard Business School Press, 1997.
8. Hamel Hari. Inhrediyenty upravlins'kykh innovatsiy. URL: https://www.management.com.ua/blog/tag/Gari-Hamel#google_vignette
9. Tul'chyn'ska S. O., Klymenko M. O. Rozvytok maloho ta seredn'oho biznesu v Ukraini. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 3. S. 43-47.
10. Tul'chyn'ska S., Shylo A., Malyy ta seredniy biznes yak determinant terytorial'noho rozvytku. *Modelyuvannya rozvytku ekonomichnykh system*. 2024. № 4, S. 87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11>
11. Fed'ko I.V. Vnesok maloho ta seredn'oho biznesu v klyuchovi skladovi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. *Ekonomika ta suspil'stvo* 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-176>
12. Shvydanenko H. O., Revuts'ka N. V. Formuvannya biznes-modeli pidpryyemstva: navchal'ni posibnyky K. : KNEU, 2013. 423 s.
13. Brechko O. V. Tsyfrova transformatsiya yak peredumova zberezhennta tsilisnosti ta formuvannya potentsialu pislyavoyennoho vidnovlennya rehioniv Ukrainy. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2023. Vypusk 28. S. 24-33
14. Brechko O. V. Tsyfrovi platformy ta ekosystemy: rushiyni syly svitovoyi ekonomiky. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 4 (320). 2023. S. 418-426.
15. Avhustyn R. R., Demkiv I. O. Upravlins'ki innovatsiyi yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16
16. Zhukov'ska A. Vyznachal'ni chynnyky inklyuzyvnoho rozvytku munitsypal'nykh utvoren'. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2020. Vypusk № 25. S. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>
17. Kucher M., Zhydyk A., Tovt YU., Strilets' S. Innovatsiyna diyal'nist' malykh ta serednikh pidpryyemstv: suchasni realiyi. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2024. № 332(4), 285-288. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>
18. Mali ta seredni pidpryyemstva. URL: <https://surli.cc/syvvzjv>
19. Hospodars'ky kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://surli.li/nrlnin>
20. Ministerstvo tsyvrovoyi transformatsiyi Ukrainy (veb-sayt). URL: <https://thedigital.gov.ua/>