

**Olena Sushchenko**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

### **Investment Component of the Tourist Destinations Development**

The article presents principled approaches to the development of tourist destinations, primarily due to the investment component. The need for the development of rural and green tourism destinations in order to solve the problem of disproportions in the socio-economic development of rural areas and diversification of the rural economy is justified. It is shown that the development of rural and green tourism destinations is closely interrelated with environmental issues, to which attention is focused not only at the state, but also at the global level. Popularization of the development of rural and green tourism in Ukraine will allow not only to solve the environmental problems of the regions, but also to become one of the directions of diversification of the rural economy, since tourism, according to the statistics of the World Council on Tourism and Excursions and the World Tourism Organization, is the largest dynamic industry in the world.

The suspension of business activity of a large number of tourism business entities led to the loss of their competitive positions, and for some to further exit from the market. To restore their functioning, it is necessary to attract investment resources, as well as to develop appropriate support programs at both the regional and national levels. Investments in tourism activities will contribute to the further effective development, first of all, of the Ukraine regions.

The specifics have been analyzed and the main directions of investment attraction in the field of tourism have been determined. Considering the rather low investment activity in the tourism sector, and especially capital investments in the development of the tourism sector in rural areas, it is advisable to intensify the cooperation of business entities with specialized funds, venture capital companies and other institutions, in particular with the Fund for the Development of Rural Areas. The possibilities of solving the problem of attracting financial resources for the financing of tourism projects have been determined. The main factors influencing the development of rural and green tourism are highlighted. A generalized action plan for the development of rural and green tourism is proposed. According to it, it is necessary to solve the tasks set in the direction of investment support for the development of rural and green tourism, increase the efficiency of management, organize partnerships with state authorities, develop quality standards for rural estates of Ukraine, improve the qualifications of subjects of tourist activity and create a marketing plan for the development of rural and green tourism.

**tourist destination, investment, attractiveness, rural and green tourism, management**

*Одержано (Received) 20.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 26.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**УДК 658:338**

**JEL Classification: D21, M11, M21**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).234-244](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).234-244)

**І.М. Труніна**, проф., д-р екон. наук

**К.А. Пряхіна**, доц., канд. екон. наук

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна*

## **Стратегія економічного розвитку малих підприємств**

У статті визначено, що малі підприємства є важливою рушійною силою розвитку економіки. Це доводить частка таких підприємств у загальній кількості підприємств України, а саме 95,2 %. Проте аналіз вітчизняних та міжнародних досліджень за даною тематикою доводить необхідність розробки такими підприємствами стратегії розвитку та зростання. Визначено теоретичні поняття: стратегічний менеджмент, стратегія малого бізнесу та суб'єкти малого бізнесу. Досліджено нормативні документи України, які регулюють діяльність малих підприємств, а саме Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Господарським кодексом України, Стратегією розвитку малих та середніх підприємств.

Проаналізовано показники діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні протягом 2016-2020 рр. та визначено їх кількість за видами економічної діяльності. Відповідно найбільше малих підприємств у сфері оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, сільське, лісове та рибне господарство, промисловість та у сфері операції з нерухомим майном.

© І. М. Труніна, К. А. Пряхіна, 2022

Представлено інструментарій розробки стратегії розвитку малих підприємств, який включає такі елементи: аналіз стану малого підприємства (SWOT – аналіз для вивчення чинників, які впливають на поточний стан підприємства); маркетингові дослідження зовнішніх чинників та конкурентів (PESTEL – аналіз; ICEDRIPS – аналіз); визначення цілей, місії малого підприємства та майбутніх планів (Business Model Canvas та канва ціннісної пропозиції (value proposition canvas); вибір стратегії; виконання запланованих заходів та оцінка результатів отриманих в рамках реалізації стратегії малого підприємства. Запропоновано стратегії розвитку малих підприємств: проникнення на ринок, розширення продукту, сегментація, Інтернет-маркетинг, диверсифікація, зниження витрат, утримання клієнтів, розвиток або розширення ринку, альтернативні канали, партнерства, поглинання та злиття.

**стратегія, конкурентний розвиток, малі підприємства, суб'єкти малого підприємництва**

**Постановка проблеми.** Малі та середні підприємства завжди були двигунами розвитку економіки країни. В першу чергу це пов'язано з тим, що маючи більш гнучкі виробничі можливості, такі підприємства у короткий термін адаптуються до змін попиту, конкурентної політики, цінової політики та інших, на відміну від великих підприємств. Тому малі підприємства сприяють національному доходу, зайнятості та продуктивності, а також розвитку регіонів. Натомість через нестачу ресурсів та відсутність інноваційного потенціалу малі підприємства зіштовхуються з проблемами їх територіальної локалізації. Відповідно більшість малих підприємств не мають стратегій розвитку чи планів на майбутні періоди, не розробляють критерії для оцінки власної конкурентоспроможності та зрідка проводять маркетингові дослідження, постійний моніторинг зовнішнього середовища, суб'єктів ринку та інструментів маркетингу. Тому постає завдання щодо визначення можливих стратегій розвитку малих підприємств для їх конкурентного розвитку. Оскільки розробка стратегії підприємства полягає також у визначенні чинників ризику, застосуванні необхідних заходів для забезпечення його результативної діяльності та підвищення прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного розвитку економічної діяльності малих підприємств та їх функціонування в умовах змін висвітлені у працях як українських науковців, так і міжнародних. У статті використані публікації за останні три роки для актуалізації дослідження. В. Стрілець у монографії обґрунтовує концептуальні підходи забезпечення розвитку малих підприємств, а також визначає методологію дослідження нормативно-правового, інформаційного, виробничого, кадрового, інституційного, фінансово-кредитного забезпечення розвитку малих підприємств [2]. Ю. Богач визначає, що основною причиною значної уваги науковців до тенденції розвитку малого підприємництва є те, що воно відіграє важливу роль у формуванні рівня зайнятості населення, та підвищення соціально-економічного розвитку суспільства в цілому. Основний висновок його дослідження полягає у тому, що малі підприємства мають низький рівень менеджменту та відсутність стратегічної програми розвитку [5]. В. Марченко також зазначає про те, що практично 48% зайнятих осіб України працюють на малих підприємствах [17]. В. Сливенко наголошує, що в умовах глибокої системної соціально-економічної кризи, умови розвитку малого підприємництва в Україні катастрофічно погіршуються, тому подальший розвиток таких підприємств потребує державної підтримки [18]. Такого ж висновку щодо необхідності формування політики підтримки суб'єктів малого підприємництва дійшли Д. Ванькович та М. Кульчицький [3]. Н. Фролова у своїй статті визначила, що вплив пандемії дестабілізував розвиток малого підприємництва, проте стимулював усвідомлення необхідності впровадження інноваційних рішень, застосування нестандартних підходів і формування високої адаптивності до нових обставин [20]. Щодо формування стратегій розвитку, то С. Василюга пропонує малим підприємствам звернути увагу на корпоративні стратегії розвитку [19]. І. Сокирник аналізує розвиток ефективних партнерських відносин в контексті реалізації стратегії конкуренції для

розвитку малих підприємств [4]. І. Сокурєнко пропонує алгоритм прийняття рішень малим підприємствам щодо вибору стратегічних альтернатив [4]. Щодо міжнародних науковців, то більшість з них визначають маркетингову стратегію як основну для економічного розвитку малих підприємств. С. Вайкунсавасан розробила маркетингову стратегію, яка базується на п'яти аспектах: конкурентна маркетингова стратегія, стратегія маркетингу відносин, стратегія соціального маркетингу, стратегія диверсифікації та зеленого маркетингу [7]. Д. Фельштром досліджує стратегію розвитку малих підприємств, яка орієнтована на споживачів та містить інструменти цифрового маркетингу, які позитивно впливають на конкурентні переваги [8]. Р. Ватрантос пропонує здійснювати зонування стратегії малих підприємств на оффлайн та онлайн [1]. Також є окремий блок досліджень, який націлений на розробку стратегій саме в постковідний період [6, 16, 10, 13]. Отже, вітчизняні науковці відзначають нестабільні економічні умови розвитку малих підприємств в Україні, а також низький рівень менеджменту підприємств. Проте, за результатами досліджень вітчизняних та міжнародних науковців, малі підприємства є важливою ланкою економічного розвитку кожної країни, що свідчить про необхідність формування стратегії їх розвитку з урахуванням сучасних тенденцій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення теоретичних аспектів стратегічного розвитку підприємства, аналіз показників щодо розвитку малих підприємств в Україні та формування інструментарію розробки стратегії для малих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління – це комплексний процес розробки майбутнього компанії, її довгострокового розвитку, в рамках якого відбувається формулювання, впровадження, моніторинг та оцінка стратегії [15]. Стратегічне управління засноване на передбаченні змін зовнішнього середовища, оцінці внутрішнього потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей і завдань. Стратегія дозволяє визначити позицію, яку підприємство займає в даний момент і, яку планується зайняти в майбутньому, що передбачає аналіз і прогноз еволюції всіх чинників, які можуть впливати.

Стратегія малого підприємства – це довгостроковий план розвитку, який має свої специфічні особливості. Однією із таких особливостей є розподіл ресурсів, оскільки у малих підприємств вони обмежені, тому прийняття управлінського рішення щодо раціонального ресурсного використання є основою стратегії.

Суб'єктами малого підприємництва є [12]:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

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 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

В Україні діяльність малих та середніх підприємств регулюється Господарським кодексом України та Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», відповідно до яких метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

1) створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;

2) забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;

3) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;

4) сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;

5) забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян [9].

У 2017 р. КМУ було схвалено «Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року», наразі урядом нової стратегії не прийнято. Основними досягненнями стратегії 2017-2020 було: розширення доступу малих та середніх підприємств до публічних закупівель, програма «Доступні кредити», запровадження всебічної інформаційної підтримки підприємців, перегляд нормативного поля. Вважається, що схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва заклало основу довгострокового планування розвитку підприємництва на національному рівні та зумовило необхідність подальшого розроблення відповідних політик розвитку сектора на рівні областей, міст та ОТГ [11]. Тому, наразі стратегії областей, міст та ОТГ повинні містити розділ щодо планування розвитку малих підприємств саме з урахуванням специфіки кожного регіону. Сьогодні жодна національна економіка не може функціонувати окремо, а лише взаємопов'язано з регіональною.

Згідно даних Державної служби статистики, станом на 2020 р. в Україні налічувалося 512 великих підприємств, 17602 середніх підприємств та 355708 малих (рис.1) [14].



Рисунок 1 – Розподіл підприємств за видами у 2020 р.



Рисунок 2 – Обсяг виробленої продукції суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва за видами економічної діяльності 2020 р.

Джерело: Складено авторами на основі [14]

Отже, великі підприємства займають 0,1 % серед підприємств України, проте виробляють 33,7% продукції, натомість малі підприємства – 95,2 % мають 31,9% виробленої продукції, щодо середніх підприємств, то їх частка становить 4,7 %, а частка обсягу виробленої продукції є найбільшою і становить 34,4 %.

Динаміка основних показників діяльності суб'єктів малого підприємництва протягом 2016-2020 рр. наведено у таблиці (табл. 1, рис. 3).

Таблиця 1 – Основні показники діяльності суб'єктів малого підприємництва 2016- 2020

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Суб'єкти малого підприємництва, од.	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн	1651982,0	2067799,2	2496947,6	2698213,4	3051232,9
малі підприємства, усього, од.	291154	322920	339374	362328	355708
% до загальної кількості суб'єктів	15,7	18,0	18,6	18,8	18,2
на 10 тис. осіб наявного населення, од.	68	76	80	86	85
фізичні особи-підприємці усього, од.	1558880	1466486	1483297	1560650	1599411
% до загальної кількості суб'єктів	84,3	82,0	81,4	81,2	81,8
на 10 тис. осіб наявного населення, од.	365	345	351	371	383

Джерело: сформовано авторами на основі [14]



Рисунок 3 – Кількість суб'єктів малого підприємництва та обсяг виробленої ними продукції 2016-2020  
Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Відповідно до представлених даних кількість суб'єктів малого підприємництва зростає щороку, у 2016 р. їх кількість становила 1850034, а станом на 2020 р. – 1955119. Деякі коливання щодо зменшення-збільшення прослідковуються у 2017-2018 рр. Хоча обсяги виробленої продукції даними підприємствами стабільно збільшуються, у 2020 р. виробили продукції на суму 3051232,9 млн. грн. У таблиці виокремлено показники діяльності фізичних осіб-підприємців та малих підприємств. Згідно даних, кількість малих підприємств збільшується з 15,7 % у 2016 р. до 18,6% у 2019 р., а у 2020 р. – показник зменшився до 18,2%, кількість фізичних осіб-підприємств навпаки зменшується 84,3 % у 2016 р. до 81,2 у 2019 р., у 2020 р. показник становить 81,8 %. За оцінками експертів незначні коливання у 2017-2019 рр. були пов'язані зі змінами в законодавстві, а саме: Законом «про РРО», Законом «про внесення змін до Податкового кодексу щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі і послуг», Законом «про збір та облік ЄСВ, Законом про внесення змін до Податкового кодексу щодо подання єдиної звітності з ЄСВ та податку на доходи фізичних осіб». За даними Укрстату кількість діючих фізичних осіб-підприємців станом на 2021 р – 1585414. Складно поки, за

відсутності даних, говорити як пандемія вплинула на суб'єкти малого підприємництва, так само як і воєнний стан у 2022 р.

За видами економічної діяльності найбільше малих підприємств у сфері оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 95089; сільське, лісове та рибне господарство – 47282; промисловість – 42645; операції з нерухомим майном – 36424 (рис. 4).



Рисунок 4 – Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2020 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

В цілому аналіз показав, що кількість малих підприємств дещо коливається, хоча обсяги реалізованої продукції стабільно збільшуються. Це свідчить про розвиток такої економічної категорії як малі підприємства, але і також про їх вразливість до змін зовнішнього середовища. Враховуючи сучасну ситуації в Україні, то найскладніше на ринку утриматися буде саме суб'єктам малого підприємництва. Тому менеджменту таких підприємств найшвидше потрібно переглянути внутрішній потенціал, місію і цілі, оцінити загрози зовнішніх чинників та притримуватися стратегії подальшого розвитку (рис. 5).

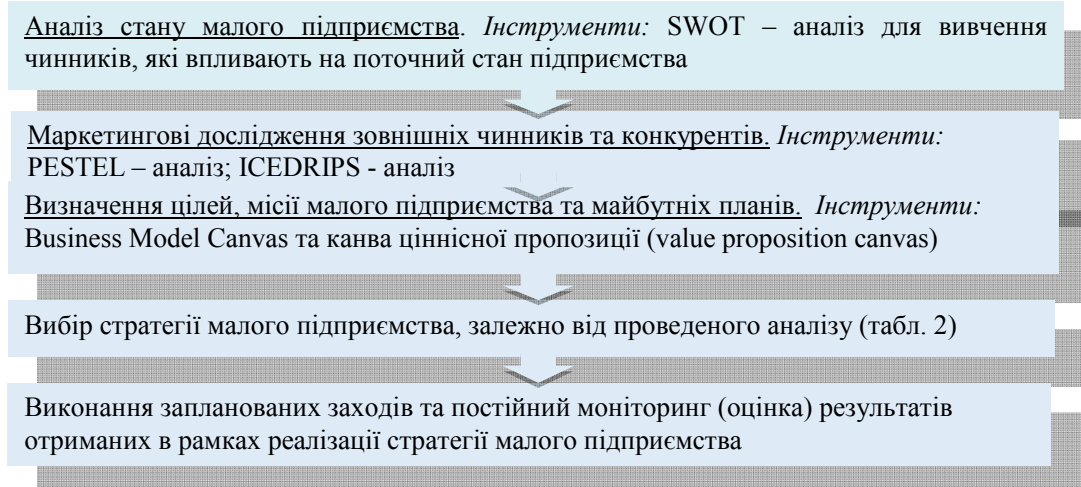


Рисунок 5 – Інструментарій розробки стратегії малих підприємств

Джерело: сформовано автором

Звісно не існує універсальних алгоритмів чи інструментарію щодо обрання стратегії підприємства, але проведені якісно маркетингові дослідження ринку, суб'єктів ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінка маркетингових інструментів: ціни, товару, збуту, розподілу та ін. дозволить більш конкретно визначити місію, цілі та обрати стратегію для подальшого розвитку. Розуміння того, на якому етапі зростання знаходиться підприємство, і наявність правильних стратегій зростання бізнесу можуть допомогти не тільки вижити в сучасних умовах, але й процвітати.

В цілому стратегії поділяють на корпоративні, стратегії бізнесу та функціональні. Але в даному дослідженні пропонується більш детальний розгляд існуючих стратегій та можливості їх використання (табл 2.)

Таблиця 2 – Характеристика стратегій розвитку економічного розвитку для малих підприємств

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

## Продовження таблиці 2

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

*Джерело: сформовано автором на основі досліджень*

У таблиці представлено основні найбільш дієві стратегії саме для малих підприємств, звісно, можна їх поєднувати або використовувати деякі заходи із стратегій. У сучасних умовах з основною стратегією підприємства паралельно має бути сформовано стратегія інтернет-маркетингу, у багатьох малих підприємствах це і є основна стратегія, яка допомагає триматися на ринку в сьогоdnішніх умовах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, згідно аналізу найбільш релевантних вітчизняних досліджень можна підсумувати такі аспекти: малі підприємства дійсно відіграють важливу роль в економіці України, оскільки



забезпечують наявність робочих місць, подальший розвиток малих підприємств потребує формування дієвих інструментів державної підтримки, малі підприємства характеризуються відсутністю стратегії та низьким рівнем менеджменту, період пандемії стимулював малі підприємства до інноваційних рішень, а саме впровадження діджиталізації.

Станом на 2020 р. частка малих підприємств України у загальній кількості підприємств становить 95,2 %, а частка виробленої продукції ними становить 31,9%. Аналіз статистичних даних щодо розвитку малого підприємництва в Україні 2016-2020 показав, що кількість малих підприємств зростає, період 2017-2019 характеризувався коливаннями у зв'язку із зміною законодавчого регулювання. Але обсяг виробленої продукції малими підприємствами стабільно зростає протягом 2016-2019 рр. За видами економічної діяльності найбільше малих підприємств у сфері оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, сільське, лісове та рибне господарство, промисловість та у сфері операції з нерухомим майном.

Отже, враховуючи сучасні умови господарювання малому бізнесу необхідно проводити маркетингові дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища і обирати подальшу стратегію розвитку. Серед запропонованих стратегій зростання представлено: проникнення на ринок, розширення продукту, сегментація, інтернет-маркетинг, диверсифікація, зниження витрат, утримання клієнтів, розвиток ринку або розширення, альтернативні канали, партнерство, придбання та злиття. Особливо це питання набуде значення у післявоєнний час відбудови.

## Список літератури

1. Богач Ю., Сивак Н. Роль та проблеми малого підприємництва. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 56.1. С. 50–59.
2. Ванькович Д. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 3. С. 53–64.
3. Господарський кодекс України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 03.05.2022).
4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення 03.05.2022).
5. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. 82–88.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 03.05.2022).
7. Пріоритети Уряду щодо розвитку малого та середнього підприємництва: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ed4b3e26-1ec5-457e-b4b0-0619511f7e74&tag=SprrianniaRozvitkuPidpriemnitstva> (дата звернення 03.05.2022).
8. Сливенко В., Коновалова Д. Нові вектори розвитку малого підприємництва в Україні в контексті активізації євроінтеграційних процесів. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 331–336.
9. Сокирник І. В. Стратегічне партнерство у формуванні стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 232–237.
10. Сокуренок, І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2020. № 3-4(74-75). С. 146–159.
11. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
12. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 16–21.
13. Borcosi C. A. The strategies of enterprises development. *Res. & Sci. Today*. 2015. Т. 10. р. 92.

14. Fjellström D., Osarenkhoe A., Pettersson T., Tadesse D. The Role of Digitalization in SMEs' Strategy Development: *The Case of Sweden*. 2020. P. 65-88. DOI:10.1007/978-3-030-45831-7\_4.
15. Lukito-Budi A., Manik H., Indarti N. Reorienting the organisational strategy of SMEs during the COVID-19 crisis: Can entrepreneurial orientation help? *Journal of Strategy and Management*. Earlycite. 2022. doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0156.
16. Sturm F., Pudlatz M., Kemp J., Hoffmeister J. Strategy Development for Knowledge-based, Collaborative SMEs.2022. DOI:10.1109/ITMC.2005.7461254.
17. Tshuma N., Gwata S., Shonhiwa S., Mpfu A. An Analysis of The Factors That Affect Adoption of Growth Strategies by SMEs. *International Journal of Management and Network Economics*. VI. 2022. P. 705-713.
18. Vaikunthavasan S., Velnampy T., Sivarajah R. A Conceptual Study of Marketing Strategy and Development of SME. *Journal of Accounting & Marketing*. 2018. Vol. 7. DOI:10.4172/2168-9601.1000282.
19. Watiantho R. The Zoning System for Strategy Development of SMEs Go Online: A Literature Review. 2019. DOI:10.31227/osf.io/29mfj.
20. Zainol F., Yusoff M., Shiyuti H., Redzuan R., Said N. The Government Business Support Strategies, Micro SMEs and Covid-19 Pandemic. *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development*. 2022. P. 493–509.

## References

1. Bogach, Yu. & Syvak, N. (2019). Rol ta problemy maloho pidpriemnytstva [The role and problems of small business]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Galician economic bulletin of the Ternopil National Technical University*, 56.1, 50-59 [in Ukrainian].
2. Vankovych, D. (2019). Stratehichni oriientyry finansovoho zabezpechennia rozvytku maloho innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini [Strategic orientations of financial support for the development of small innovative entrepreneurship in Ukraine]. *Svit finansiv –The world of finance*, Vol. 3, 53-64 [in Ukrainian].
3. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini» [Law of Ukraine «On development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].
5. Marchenko, V. & Kharytonenko, D. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in small business development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 19, 82-88 [in Ukrainian].
6. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official Website of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Priorityety Uriadu shchodo rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva [The Government's priorities for the development of small and medium-sized enterprises]. *me.gov.ua*. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ed4b3e26-1ec5-457e-b4b0-0619511f7e74&tag=SpriianniaRozvitkuPidpriemnitstva> [in Ukrainian].
8. Slyvenko, V. & Konovalova, D. (2019). Novi vektory rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti aktyvizatsii yevrointehratsiinykh protsesiv [New vectors of small business development in Ukraine in the context of activation of European integration processes]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 10 (74), 331-336 [in Ukrainian].
9. Sokyrnyk, I. (2021). Stratehichne partnerstvo u formuvanni stratehii konkurentsii pidpriemstv maloho biznesu [Strategic partnership in the formation of the competition strategy of small business enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Ekonomichni nauky Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5, Vol. 1, 232-237. [in Ukrainian].
10. Sokurenko, I. (2020). Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen malymy pidpriemstvamy shchodo vyboru stratehichnykh alternatyv [The technology of making managerial decisions by small enterprises regarding the choice of strategic alternatives]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats. Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet – Bulletin of socio-economic research: coll. of science works Odesa: Odesa National University of Economics*, 3-4(74-75), 146-159 [in Ukrainian].

11. Strilets, V. (2019). Zabezpechennya rozvitku malih pidpriemstv: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya [*Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice: monograph*]. Poltava : PYET [in Ukrainian].
12. Frolova, N. (2021). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh koronakryzy [The current state and prospects for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine under the conditions of the corona crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 19, 16-21. [in Ukrainian].
13. Borcosi, C.A. (2015). The strategies of enterprises development. *Res. & Sci. Today*, 10, 92.
14. Fjellström, D., Osarenkhoe, A., Pettersson, T. & Tadesse, D. (2020). The Role of Digitalization in SMEs' Strategy Development: *The Case of Sweden*, 65-88. DOI:10.1007/978-3-030-45831-7\_4.
15. Lukito-Budi, A., Manik, H. & Indarti, N. (2022). Reorienting the organisational strategy of SMEs during the COVID-19 crisis: Can entrepreneurial orientation help? *Journal of Strategy and Management. Earlycite*. doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0156.
16. Sturm, F., Pudlatz, M., Kemp, J. & Hoffmeister, J. (2022). Strategy Development for Knowledge-based, Collaborative SMEs. DOI:10.1109/ITMC.2005.7461254
17. Tshuma, N., Gwata, S., Shonhiwa, S. & Mpofu, A. (2022). An Analysis of The Factors That Affect Adoption of Growth Strategies by SMEs. *International Journal of Management and Network Economics. VI*, 705-713.
18. Vaikunthavasan, S., Velnampy, T. & Sivarajah, R. (2018). A Conceptual Study of Marketing Strategy and Development of SME. *Journal of Accounting & Marketing. Vol. 7*. DOI:10.4172/2168-9601.1000282.
19. Watrianto, R. (2019). The Zoning System for Strategy Development of SMEs Go Online: A Literature Review. doi:10.31227/osf.io/29mfj.
20. Zainol, F., Yusoff, M., Shiyuti, H., Redzuan, R. & Said, N. (2022). The Government Business Support Strategies, Micro SMEs and Covid-19 Pandemic. *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development*, 493-509.

**Iryna Trunina**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences)

**Kateryna Pryakhina**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

### **Strategy of Economic Development of Small Enterprises**

The article defines that small enterprises are an important driving force of economic development. This is proved by the share of such enterprises in the total number of Ukrainian enterprises, namely 95,2 %. However, the analysis of domestic and international research on this topic proves the need for development and growth strategies by such enterprises. Theoretical concepts are defined: strategic management, small business strategy and small business subjects. The normative documents of Ukraine, which regulate the activities of small enterprises, namely the Law of Ukraine "On the development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine", the Economic Code of Ukraine, Strategies for the development of small and medium-sized enterprises, have been researched.

The performance indicators of small business entities in Ukraine during 2016-2020 were analyzed and their number was determined by type of economic activity. By types of economic activity, there are the most small enterprises in the sphere of wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles, agriculture, forestry and fishing, industry and in the sphere of real estate transactions.

The toolkit for developing a strategy for the development of small enterprises is presented, which includes the following elements: analysis of the state of a small enterprise (SWOT - analysis for the study of factors that affect the current state of the enterprise); marketing research of external factors and competitors (PESTEL – analysis; ICEDRIPS – analysis); definition of goals, mission of a small enterprise and future plans (Business Model Canvas and value proposition canvas); choosing a strategy; implementation of planned activities and evaluation of the results obtained as part of the implementation of the strategy of a small enterprise. The proposed growth strategies include: market penetration, product expansion, segmentation, Internet marketing, diversification, cost reduction, customer retention, market development or expansion, alternative channels, partnerships, acquisitions, and mergers.

**strategy, competitive development, small enterprises, small business entities**

*Одержано (Received) 16.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*