

DOI: 10.15276/EJ.01.2024.15
DOI: 10.5281/zenodo.14545160
UDC: 330.15:338.1:332.1:658.114.2
JEL: O18, R58, L26, Q01, O33

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ ЗА ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ANALYSIS OF ISSUES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES FOR THE PURPOSES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Volodymyr Yu. Filippov, Decon, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4429-7582
E-mail: v.filippov@op.edu.ua

Sergey O. Neykov, PhD in Economics
Odesa Institute of Entrepreneurship and Law, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0003-8240-2571
Email: n.serg.a@ukr.net

Elvin P. Yangulov
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8699-8673
Email: yangulov@op.edu.ua

Received 27.01.2024

Філіппов В.Ю., Нейков С.О., Янгулов Е.П. Аналіз проблематики стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку. Науково-методична стаття.

Стаття детально аналізує виклики та можливості, пов'язані зі стратегічним управлінням малими підприємствами в контексті сталого розвитку. У ній досліджується, як сучасні глобальні тенденції, такі як глобалізація, цифровізація та триваюча війна в Україні, створюють складні та часто невизначені умови для малого бізнесу, що потребує інноваційних та адаптивних підходів до управління. Одним із центральних аспектів статті є інтеграція принципів сталого розвитку в рамки стратегічного управління. Автори аналізують застосування концепції потрійної нижньої лінії (Triple Bottom Line, TBL), яка передбачає збалансований підхід до врахування економічних, екологічних і соціальних факторів. Також розглядається модель Balanced Scorecard як інструмент для оцінки ефективності через фінансові та нефінансові показники, що забезпечує цілісний підхід до досягнення цілей організації. У статті підкреслюються специфічні виклики, з якими стикаються малі підприємства порівняно з великими корпораціями. Незважаючи на ці труднощі, стаття наголошує на потенціалі малих підприємств використовувати свою гнучкість і адаптивність для впровадження інноваційних рішень.

Ключові слова: стратегічне управління, сталий розвиток, малі підприємства, потрійна нижня лінія (TBL), Balanced Scorecard, цифровізація, глобалізація, фінансові ресурси, інновації, адаптація

Filippov V.Yu., Neykov S.O., Yangulov E.P. Analysis of Issues of Strategic Management of Small Businesses for the Purposes of Sustainable Development. Scientific and methodical article.

The article provides a detailed analysis of the challenges and opportunities associated with the strategic management of small businesses in the context of sustainable development. It examines how modern global trends, such as globalization, digitalization, and the ongoing war in Ukraine, create complex and often uncertain conditions for small enterprises, requiring innovative and adaptive management approaches. One of the central aspects of the article is the integration of sustainable development principles into the framework of strategic management. The authors analyze the application of the Triple Bottom Line (TBL) concept, which advocates a balanced approach that considers economic, environmental, and social factors. Additionally, the Balanced Scorecard model is explored as a tool for evaluating performance through both financial and non-financial metrics, ensuring a holistic approach to achieving organizational goals. The article emphasizes the specific challenges faced by small businesses compared to large corporations. Despite these difficulties, the article highlights the potential of small businesses to leverage their flexibility and adaptability to implement innovative solutions.

Keywords: strategic management, sustainable development, small businesses, Triple Bottom Line (TBL), Balanced Scorecard, digitalization, globalization, financial resources, innovation, adaptation

У сучасних умовах глобалізації та активного поширення цифрових технологій малий бізнес стикається з новими викликами, які пов'язані з необхідністю адаптації до концепцій сталого розвитку. Стратегічне управління малими підприємствами, спрямоване на досягнення цілей сталого розвитку, стає ключовим інструментом для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості. Проте, більшість малих підприємств часто не мають достатньо ресурсів або знань для ефективного впровадження цих стратегій, що підсилює потребу в подальшому дослідженні цього питання.

Однією з основних проблем є те, що багато малих підприємств уникають довгострокового планування, яке передбачає стратегічне управління. Це пов'язано зі складними умовами, викликаними воєнними діями

в Україні та Росії, що створюють невизначеність для бізнесу. Підприємці не можуть прогнозувати, чи торкнуться їхні території бойові дії, що серйозно впливає на готовність до стратегічного планування.

Додатково до цього, малі підприємства змушені ретельно аналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Вони повинні враховувати не лише бізнес-фактори, а й загальний стан в державі, територіальну близькість до активних бойових дій, зміни в законодавстві, зокрема закони щодо мобілізації та державного регулювання.

Окрім безпекових питань, значну роль відіграє питання фінансових ресурсів. Малі підприємства мають обмежені доходи та доступ до фінансування, що робить їх менш стійкими до ринкових коливань і несподіваних економічних змін. Великі підприємства, навпаки, мають доступ до значно більших фінансових потоків і можливостей залучення інвестицій як від української держави, так і від міжнародних партнерів з Європи та США. Це дозволяє їм бути більш стійкими та гнучкими до змін.

Крім того, великий бізнес часто отримує підтримку від міжнародних партнерів та бере участь у комерційних проєктах, що дає їм можливість уникати значних фінансових втрат. У той час як малі підприємства часто керуються власниками, які можуть не мати достатнього досвіду та знань для ухвалення стратегічних рішень, великі компанії мають багаторівневі структури управління з залученням професіоналів з міжнародним досвідом.

Малий бізнес стикається з багатьма викликами в умовах невизначеності, браку ресурсів та необхідності адаптації до змін. Це підкреслює важливість стратегічного управління для їхнього розвитку та довгострокової стійкості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Протягом останнього десятиліття зростає кількість наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню та його інтеграції з цілями сталого розвитку. Класичні моделі стратегічного управління Майкла Портера, знаходять сучасну інтерпретацію в роботах та статтях Harvard Business School. Стаття Triple Bottom Line Strategy and Execution аналізує концепцію потрійної нижньої лінії (TBL), яка об'єднує економічні, екологічні та соціальні фактори для досягнення сталого розвитку. Вона досліджує, як бізнеси можуть ефективно впроваджувати стратегії TBL для забезпечення довготривалої стійкості та успіху. Також розглядається вплив COVID-19 на бізнес-стратегії, зокрема на інтеграцію стійкості. Пандемія підштовхнула компанії до перегляду традиційних бізнес-підходів і впровадження більш гнучких стратегій, які враховують соціальні, екологічні та економічні аспекти. В умовах кризи компанії почали звертати більше уваги на стійкість, зосереджуючись не лише на прибутку, а й на захисті суспільства та довкілля, що стало необхідністю для адаптації до нових викликів. Robert S. Kaplan, David McMillan пропонує кілька конкретних методів реалізації концепції TBL (потрійної нижньої лінії). Наприклад, компанії можуть впроваджувати ініціативи, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, інвестувати в соціальні програми для місцевих громад та забезпечувати відповідальне управління ресурсами. Також пропонується активніше залучати зацікавлені сторони до прийняття стратегічних рішень, що допомагає підвищити гнучкість бізнесу і збалансувати економічні, екологічні та соціальні аспекти для досягнення сталого розвитку [1].

У книзі "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Каплан і Нортон розробили інструмент стратегічного управління – Balanced Scorecard, який допомагає організаціям відслідковувати ефективність реалізації стратегії. Balanced Scorecard (BSC) розширює традиційний підхід, орієнтований лише на фінансові показники, додаючи ще три основні перспективи:

- 1) Фінансова перспектива: Оцінює фінансові результати, наприклад, рентабельність та прибутковість.
- 2) Клієнтська перспектива: Вимірює задоволеність, лояльність і залученість клієнтів.
- 3) Внутрішні бізнес-процеси: Вивчає ефективність і якість внутрішніх процесів.
- 4) Навчання та розвиток: Оцінює розвиток персоналу, інновації та покращення кваліфікації для майбутнього зростання.

Ці чотири перспективи допомагають збалансувати короткострокові й довгострокові цілі, фінансові й нефінансові показники, зовнішні й внутрішні процеси, забезпечуючи всебічний підхід до управління стратегією [2].

Стюарт Харт фокусується на стратегіях сталого розвитку для великих і малих підприємств. Його книга "Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World" розглядає, як бізнес може впроваджувати сталі практики в свою діяльність, відповідаючи на глобальні виклики, такі як зміна клімату та соціальна нерівність. Він підкреслює важливість інтеграції екологічних і соціальних аспектів у бізнес-стратегії, пропонує конкретні моделі і рішення, які підходять як для великих, так і для малих підприємств, щоб досягти стійкості і конкурентоспроможності в сучасному світі. Три моделі які він пропонує що сприяють досягненню стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів:

- 1) Модель «Трьох нижніх рядків» (Triple Bottom Line): оцінка успіху бізнесу не лише за фінансовими показниками, а й за екологічними та соціальними аспектами.
- 2) Сталий інноваційний цикл: підприємства повинні впроваджувати інновації, які відповідають потребам суспільства та довкілля.
- 3) Фокус на базовому ринку: створення продукції та послуг, які відповідають потребам найбільш уразливих споживачів.

Існує різниця в застосуванні моделей сталого розвитку для великих і малих підприємств. Великі підприємства мають більше ресурсів, що дозволяє їм впроваджувати комплексні стратегії, такі як створення глобальних сталих ланцюгів постачання і інвестиції в новітні технології. Вони можуть також активніше впливати на політики та зміни в індустрії. Малі підприємства, з іншого боку, часто зосереджуються на локальних рішеннях, які можуть бути більш гнучкими та адаптивними. Вони можуть впроваджувати сталі практики через менші інновації, тісніше співпрацювати з місцевими громадами та використовувати прості стратегії для підвищення ефективності. Отже, хоча основні принципи сталого розвитку однакові, методи їх реалізації можуть суттєво różнитися залежно від масштабу підприємства [3].

Таблиця 1. Визначення науковцями поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
1. Бруханський Р.	Стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління підприємством, який слід розглядати як постійний процес оцінки і управління діяльністю компанії, оцінки галузі, в якій вона працює, оцінки цілей і стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналіз їх реалізації.
2. Свірідова С., Стойловська О.	Стратегічне управління – це управління, яке гнучко та оперативно реагує на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує виробництво на ці зміни та на зміни потреб споживачів, що в цілому дозволяє підприємству вижити та досягти поставлених цілей.
3. Маковей Ю.	Стратегічне управління – це процес, що охоплює дії керівників підприємства із формування, реалізації і коректування стратегії.
4. Жаворонкова Г., Жаворонков В.	Стратегічне управління є особливий вид управління, що зосереджується на ключових питаннях виконання місії організації, орієнтує на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища й на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття «силового» поля відповідного впливу на оточення й закріплення конкурентних переваг, які забезпечують самозбереження й розвиток організації в довгостроковій перспективі.
5. Касьянова Н.	Процесний підхід розглядає стратегічне управління розвитком підприємства у вигляді серії послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Він може бути представлений як взаємозв'язок між функціями підприємства, що об'єднує процеси і керівництво персоналом як особливим видом управлінської діяльності.
6. Романюк Л.	Стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.
7. Лавриненко С., Зелінська А.	Стратегічне управління, являє собою комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємств на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може привести до необхідності стратегічних дій, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку.
8. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л.	Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій.
9. Рязановська В., Передерій В.	Стратегічне управління є процесом прийняття та виконання стратегічних рішень, основою якого є стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.
10. Лендел Я.	Стратегічний менеджмент являє собою сукупність усіх видів менеджменту, тому при розробці стратегії повинні враховуватись побажання всіх виробничих підрозділів підприємства, що є необхідним для встановлення єдиного правильного рішення в орієнтації на кінцеву мету, задля якої створене саме підприємство, тобто його місію.
11. Вецко Т.	Стратегічне управління – багатоплановий, формальноповедінковий 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.
12. Фаїзова С.	Стратегічне управління підприємством – управління, орієнтоване на реалізацію стратегії на основі виваженого раціонального вибору топ-менеджменту, що враховує стратегічний і операційний рівні управління, економічні інтереси власників/менеджменту та клієнтів, різні рівні стратегії, минулі й майбутні результати, внутрішні й зовнішні аспекти діяльності підприємства.
13. Довгаль О.	Стратегічне управління – це динамічний процес, який перебуває в постійному русі, його завдання полягає в пошуку шляхів поліпшення існуючої стратегії підприємства та контролю за її реалізацією.

Джерело: складено авторами за матеріалами [4-16]

У публікаціях науково-фахових видань України різноманітність визначень сутності категорії «стратегічне управління», зокрема в контексті сталого розвитку (табл. 1), підкреслює складність і багатогранність цього процесу. Сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій адаптації стратегій до швидко змінюваних умов, при цьому екологічні, соціальні та економічні аспекти повинні розглядатися в комплексі. Різноманітність підходів до стратегічного управління підтверджує його складність та непередбачуваність, що свідчить про необхідність активного формування стратегій підприємствами для реагування на глобальні виклики.

Однією з основних проблем, які постають перед бізнесом, є досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Цей баланс є важливим не лише для забезпечення фінансового зростання, але й для досягнення соціальних і екологічних цілей. Успішне виконання цілей сталого розвитку вимагає системного підходу, який інтегрує різні аспекти управління в єдину цілісну стратегію. Це означає, що підприємства повинні враховувати різноманітні інтереси зацікавлених сторін, адаптувати свої управлінські практики та використовувати інноваційні рішення.

Системний підхід дозволяє організаціям оцінювати вплив своїх дій на навколишнє середовище та суспільство в цілому. Завдяки застосуванню такого підходу підприємства можуть виявити нові можливості для інновацій, зменшити ризики та підвищити свою стійкість в умовах сучасних глобальних викликів.

Таким чином, складність стратегічного управління в умовах сталого розвитку вимагає від організацій не лише адаптації до нових викликів, а й впровадження системного підходу. Це дозволяє ефективно досягати цілей сталого розвитку, зберігаючи баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами. У результаті, підприємства, які прагнуть досягти успіху в сучасному світі, повинні орієнтуватися на інтеграцію всіх аспектів свого управлінського процесу в єдину стратегію, що є необхідною умовою для їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку [17].

Забезпечення стійкого розвитку підприємств є актуальною проблемою в умовах глобальних економічних змін і невизначеності. Це вимагає адаптації до нових умов і гармонізації соціальних, економічних та екологічних цілей у єдину систему. Стійкий розвиток підприємств сприяє матеріальному, соціальному та духовному прогресу. Багато вчених, такі як Р. Акофф, П. Друкер та Ф. Котлер, досліджували управління підприємствами, що дозволяє забезпечити баланс і максимальне використання їх потенціалу. Важливо визначити інструменти впливу на рівень сталого розвитку підприємств. Складові сталого розвитку – економічна, соціальна та екологічна – є взаємопов'язаними та впливають одна на одну. Забезпечення стійкого розвитку потребує подальшого дослідження механізмів збалансованої взаємодії між цими аспектами для стабільного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі [18].

Більшість наукових досліджень зосереджена на великих корпораціях, в той час як аспекти стратегічного управління малим бізнесом залишаються недостатньо дослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

У сучасному світі, що переживає період глобалізації та технологічних змін, малий бізнес стикається з новими викликами, які вимагають адаптації стратегічного управління до умов нестабільності. Один із найбільших викликів полягає в загрозах, пов'язаних із новими епідеміями, такими як COVID-19, які підкреслили вразливість бізнесу перед глобальними кризами.

Військові конфлікти, такі як війна в Україні та Росії, напруженість між Ізраїлем та арабським світом, територіальні суперечки між Китаєм та Тайванем, створюють додаткові ризики для малих підприємств. Ці конфлікти впливають на економічну стабільність, призводячи до санкцій проти Росії, що впливають на вартість енергоресурсів в Європі та викликають еміграцію капіталу до Китаю. Крім того, конфлікт між Китаєм і Тайванем безпосередньо стосується виробництва мікро чіпів – ключового продукту сучасної економіки, що в свою чергу впливає на численні галузі. Ці загрози не лише впливають на економічну стабільність, а й можуть спричинити соціальні та екологічні наслідки.

Світ переходить у еру електрифікації, смартізації та цифровізації, що змінює бізнес-моделі та споживчі звички. У таких умовах важливим аспектом стає інтеграція чинників сталого розвитку у стратегічне управління малими підприємствами, адже їхні ресурси обмежені. Це включає врахування екологічних вимог, соціальної відповідальності та адаптації до нових технологій.

Проте, адаптивність малих підприємств до екологічних та соціальних вимог сталого розвитку в умовах обмеженого ринкового середовища залишається недостатньо дослідженою. Це створює потребу у вивченні специфіки стратегічного управління, що зможе враховувати нестабільність, обмежені ресурси та нові виклики, щоб малий бізнес міг стати більш стійким і адаптивним у майбутньому.

В контексті вищезгаданих аспектів, стаття могла б розглянути нові підходи до управління підприємствами в умовах нової парадигми світу. Це може включати адаптацію до нових технологій, врахування соціальних і екологічних аспектів у стратегії розвитку та підвищення готовності до можливих кризових ситуацій. Ці доповнення підвищать релевантність статті в сучасному контексті.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для створення ефективної системи стратегічного управління підприємством важливо збудувати окремі елементи системи, а потім налагодити їх взаємозв'язок. Ключовими елементами є каскад цілей підприємства від головної до поточних завдань співробітників, механізм постановки й контролю цілей,

шкали для кожного показника, алгоритми дій при відхиленні від норми, а також мотивація персоналу та управління часом для забезпечення довгострокової ефективності.

Для дослідження ефективного стратегічного управління підприємством було застосовано комплексний підхід, який включає декілька методів. Аналіз наукової літератури допоміг сформулювати теоретичну базу та розширити розуміння існуючих підходів і моделей у стратегічному управлінні. Порівняльний аналіз надав можливість оцінити особливості різних стратегій і адаптувати кращі практики, релевантні для малих підприємств. Моделювання стало основою для візуалізації системи управління і розробки каскаду цілей, що дозволяє декомпонувати головну мету до рівня індивідуальних завдань.

Каскад цілей дозволив дослідити, як основна місія може бути перетворена на конкретні задачі для співробітників, сприяючи чіткій координації на всіх рівнях. Метод SMART дав можливість сформулювати цілі як конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні й обмежені в часі, що робить їх практично орієнтованими. SWOT-аналіз допоміг виявити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, надаючи цінну інформацію для подальшого планування.

Механізм контролю на основі ключових показників ефективності (KPI) був використаний для оцінки результатів у реальному часі, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих показників. У разі значних відхилень використовувалися сценарний аналіз і аналіз чутливості, які допомагають передбачати можливі наслідки змін та адаптуватися до них. Мотиваційний аналіз слугував для виявлення факторів, які підвищують продуктивність персоналу, а методи тайм-менеджменту забезпечили оптимальний розподіл часу та ресурсів протягом усього періоду реалізації стратегії.

Такий підхід забезпечує цілісну систему стратегічного управління, де всі ключові компоненти інтегровані для досягнення місії та цілей підприємства. Врахування всіх важливих факторів допомагає підвищити адаптивність, ефективність та результативність, роблячи систему більш стійкою й готовою до зовнішніх викликів.

Наразі дослідження українського малого та середнього бізнесу (МСБ) підкреслюють значні проблеми і перспективи, що впливають на його діяльність під час війни. Наприклад, згідно з результатами опитувань, лише третина компаній (близько 34,7%) очікують зростання у 2023 році, а 22,4% прогнозують скорочення обсягів до рівня нижче 50% від попереднього року. Основними проблемами для відновлення бізнесу називають нестачу платоспроможних клієнтів (49,7%), нестабільність на ринку (46,1%), а також непередбачуваність дій держави (34%), що ускладнює адаптацію до умов війни [19].

Серед іншого, дослідження показує, що 89,6% підприємств залучені до підтримки ЗСУ, що свідчить про високу готовність бізнесу підтримувати країну. З іншого боку, майже половина компаній (47,7%) стикнулася з блокуванням податкових накладних, що створює додаткові труднощі. Пріоритетними завданнями, на думку бізнесу, є антикорупційні реформи, а також покращення доступу до кредитів і зміни у податковій системі [20].

Ці дані вказують на необхідність розширення програм підтримки бізнесу та сприяння доступу до фінансів і стабільних ринків, щоб підтримати розвиток МСБ в умовах війни та невизначеності.

Основні теоретичні засади, що підтримують дослідження, включають концепції сталого розвитку, конкурентних стратегій, електрифікації, смартизації, а також стратегії адаптації бізнесу до сучасних економічних викликів. Ці теоретичні підходи дозволяють зрозуміти, як малі підприємства можуть ефективно функціонувати та адаптуватися до кризових умов.

Концепція сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних цілей в єдину стратегію, яка дозволяє бізнесу зростати без шкоди для майбутніх поколінь. За цією концепцією, підприємства зобов'язані враховувати не лише прибутковість, а й екологічні й соціальні аспекти, що особливо актуально для малого бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Це може проявлятися, наприклад, у впровадженні екологічних практик, таких як використання ресурсозберігаючих технологій або участь у соціально важливих ініціативах.

Конкурентні стратегії, зокрема модель конкурентних сил Портера, дозволяють малим підприємствам орієнтуватися в конкурентному середовищі, визначати ключові фактори успіху та адаптувати свої бізнес-процеси відповідно до змін на ринку. Особливо важливим у цьому контексті є стратегія диференціації, яка допомагає підприємствам створити унікальні переваги, виділяючись серед конкурентів. Для малого бізнесу це може означати зосередження на нішевих послугах або продукті, що відповідають специфічним потребам клієнтів.

Процеси електрифікації та смартизації характеризують сучасний етап розвитку економіки, орієнтований на використання нових технологій. Електрифікація передбачає перехід до використання електричної енергії в багатьох сферах, що дозволяє знижувати вплив на довкілля і залежність від традиційних енергоресурсів. Смартизація стосується впровадження розумних технологій, які підвищують ефективність бізнес-процесів і дозволяють отримувати дані для ухвалення рішень в режимі реального часу. Для малих підприємств смартизація може бути корисною в управлінні запасами, оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації процесів продажу та підтримки клієнтів.

В умовах воєнних дій в Україні малі підприємства зіштовхуються з численними проблемами: нестабільний ринок, зростання цін на енергоресурси через санкції, порушення ланцюгів постачання, а також криза в сфері зайнятості. Зокрема, перебої у доступі до енергії та підвищення її вартості змушують бізнес адаптуватися, впроваджуючи енергоефективні рішення та альтернативні джерела енергії. Ситуація

ускладнюється глобальними кризами, такими як пандемії, які створюють додаткові бар'єри для малого бізнесу, зокрема, через зниження попиту та зміну споживчих звичок [21].

Додатково, розширення воєнних дій впливає на глобальні ринки. Наприклад, війна між Україною та Росією призвела до економічних санкцій, що, в свою чергу, впливає на доступ до російських енергоресурсів і значно підвищує вартість виробництва в Європі. Конфлікт на Близькому Сході впливає на світові ціни на нафту, які впливають на загальну вартість товарів та послуг. А напруга між Китаєм і Тайванем ставить під загрозу постачання мікро чіпів — одного з ключових елементів сучасної електроніки.

Інтеграція сталого розвитку, адаптація до екологічних викликів, зокрема використання альтернативних енергоджерел та дотримання соціальних стандартів, є важливими факторами для довгострокового розвитку малого бізнесу. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише виживання, але й процвітання в умовах сучасних глобальних загроз і нестабільності [22].

Є багато малих підприємств, які успішно інтегрують сталі стратегії для зниження впливу на довкілля, економії ресурсів та підвищення конкурентоспроможності:

1) Green Spark (Об'єднане королівство) — цей малий бізнес із виготовлення електронних компонентів здійснив перехід на стовідсотково відновлювані джерела енергії, встановивши сонячні панелі на своїх виробничих об'єктах. Вони також впровадили системи управління енергією, які дозволяють автоматично регулювати споживання відповідно до поточного навантаження, що дозволяє зменшити витрати і негативний вплив на довкілля.

2) Just Salad (США) – мережа салатних барів, яка позиціонує себе як екологічно відповідальне підприємство. Вони використовують повторно придатний пластик і заохочують клієнтів купувати багаторазові салатниці. Окрім цього, Just Salad працює над розширенням свого меню на основі рослинних продуктів, що також знижує вплив на навколишнє середовище. Цей підхід не тільки допомагає компанії скоротити відходи, але й посилює лояльність серед клієнтів, які підтримують сталі практики.

3) Bee's Wrap (США) – малий бізнес, який виготовляє багаторазові харчові обгортки з бджолиного воску як альтернативу пластиковим пакетам. Підприємство використовує натуральні матеріали й екологічні методи виробництва. Це відповідає вимогам сталого розвитку і водночас привертає увагу споживачів, які прагнуть зменшити використання одноразового пластику.

4) Gnarly Pepper (США) – компанія, яка виробляє спеціальні приправи до йогуртів, які можуть використовуватися замість майонезу та інших висококалорійних соусів. Gnarly Pepper заохочує здоровий спосіб життя та пропонує екологічно чисту упаковку. Завдяки використанню локальних джерел інгредієнтів і зменшенню транспортування, підприємство також знижує викиди CO₂, що зміцнює їхній імідж як компанії, що дбає про сталий розвиток.

5) Ekorplaza (Нідерланди) – ця мережа невеликих магазинів впровадила перший у світі повністю безпластиковий супермаркетний відділ, де всі товари упаковані в екологічно чисті матеріали, зокрема біоплівки та пакування з кукурудзяного крохмалю. Ekorplaza таким чином знижує кількість пластикових відходів і пропонує приклад малого бізнесу, який відгукується на попит споживачів на екологічні рішення.

Кожен з цих прикладів демонструє, як малі підприємства можуть ефективно використовувати стратегічне управління з урахуванням сталого розвитку, впроваджуючи енергоощадні технології, інноваційні бізнес-моделі та орієнтуючись на запити екологічно свідомих споживачів.

В Україні, навіть у складних умовах війни, є чимало малих підприємств, що продовжують працювати, слідуючи стратегіям сталого розвитку й стратегічного управління. Вони адаптують свій бізнес до нових умов, використовуючи сучасні підходи до енергоефективності, екологічності, та розширення ринків, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними і підтримувати економіку країни.

Українські підприємства зі сфери еко-будівництва та виготовлення органічної продукції намагаються впроваджувати заходи з енергозбереження та використовувати екологічно безпечні матеріали. Це стосується компаній, що займаються дерев'яними конструкціями, меблями з вторинної сировини та іншими продуктами, які відповідають сучасним екологічним стандартам. Такі підприємства не лише націлені на локальний ринок, але й знаходять попит за кордоном, що зміцнює їх позиції та допомагає вижити у складних умовах війни.

Підприємства з органічного фермерства, також активно адаптуються до умов воєнних дій, організовуючи виробництво з використанням місцевих ресурсів, мінімізації відходів і природного підходу до вирощування. Використовуючи менше пестицидів і хімічних добрив, вони створюють продукцію, яка відповідає стандартам якості та зменшує шкоду навколишньому середовищу.

Сектор ІТ в Україні також втілює принципи сталого розвитку, інвестуючи в інновації, що дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати споживання ресурсів і знижувати витрати. Підприємства ІТ-сектору, навіть під час військових дій, працюють над тим, щоб використовувати стратегії, що не залежать від географічної локації, і надавати послуги глобальним компаніям.

В Україні є чимало малих підприємств, які успішно впроваджують принципи сталого розвитку та стратегічного управління:

1) «Еко-Бізнес» – українська компанія, яка займається виробництвом екологічно чистої упаковки з перероблених матеріалів. Завдяки впровадженню технологій переробки, вони не тільки скорочують використання первинних ресурсів, але й підтримують зменшення пластикових відходів. Це відповідає

зростаючому попиту на екологічні альтернативи, особливо серед свідомих споживачів і малих підприємств.

2) Go To-U – українська стартап-компанія, що створює зарядні станції для електромобілів. Вона забезпечує екологічно чисту інфраструктуру, сприяючи електрифікації транспорту та зниженню викидів CO₂. Це один із прикладів того, як підприємства можуть заробляти, зосереджуючись на сталих технологіях, зокрема на підтримці електромобільності.

3) «Грін Кулер» – малий бізнес, що займається встановленням автономних систем охолодження і нагріву, які працюють на сонячній енергії. Підприємство пропонує інноваційні рішення для зниження енергоспоживання, зменшуючи навантаження на мережу та витрати підприємств. Це допомагає економити ресурси, одночасно відповідаючи вимогам сталого розвитку.

4) «Крафтова Пивоварня» (Craft Brewery) – деякі українські малі пивоварні, такі як «Ципа» та «Волинський Бровар», активно знижують свій екологічний слід, впроваджуючи енергоефективні технології та використовують вторинні матеріали. Наприклад, вони використовують відходи пивного виробництва як корм для тварин або добрива, що є прикладом кругової економіки.

5) Проект «PE-ФОРМ» – соціальний стартап, що виготовляє меблі та предмети інтер'єру з перероблених матеріалів. Ця ініціатива не лише сприяє утилізації відходів, але й привертає увагу до важливості екологічної відповідальності серед споживачів. Їхня продукція привертає увагу завдяки унікальному дизайну, водночас зберігаючи мінімальний екологічний слід.

Ці приклади показують, як українські підприємства можуть не тільки адаптуватися до екологічних викликів, але й знайти нові шляхи для підвищення конкурентоспроможності за рахунок сталих інновацій. Це особливо актуально в умовах, коли країна стикається з обмеженими ресурсами через зовнішні та внутрішні виклики.

Основні результати дослідження вказують на важливість інтеграції нових підходів до стратегічного управління малим бізнесом у сучасних умовах. По-перше, акцентується увага на адаптації до умов невизначеності, спричиненої військовими конфліктами та глобальними економічними кризами, такими як пандемія та підвищення цін на енергоресурси. Малий бізнес може вижити і процвітати, впроваджуючи гнучкі стратегії, що базуються на принципах сталого розвитку, енергозбереження та екологічної відповідальності.

По-друге, дослідження підкреслює важливість використання інноваційних технологій, таких як електрифікація, смартізація та діджиталізація, для підвищення ефективності бізнес-процесів. Це включає впровадження нових бізнес-моделей, які дозволяють знизити витрати, підвищити продуктивність і задовольнити зростаючі вимоги споживачів до сталості.

Зокрема, пропонується новий підхід до стратегічного управління, який фокусується на системному зв'язку між усіма елементами бізнесу: від формулювання цілей до механізмів контролю та мотивації персоналу. Це дозволяє створити цілісну систему, яка забезпечує ефективне управління у довгостроковій перспективі.

Внесок дослідження полягає також у виявленні недостатньо розглянутих аспектів адаптивності малих підприємств до екологічних і соціальних вимог, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів. Таким чином, результати дослідження надають цінні рекомендації для малих підприємств щодо реалізації стратегій, що відповідають сучасним викликам і тенденціям сталого розвитку.

Ці нові підходи можуть стати основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління, адже вони відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств у глобальному економічному середовищі.

Висновки

Аналіз проблематики стратегічного управління малим бізнесом у контексті цілей сталого розвитку в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій в Україні та глобальної напруженої ситуації, підкреслює важливість інтеграції сталих практик у стратегії підприємств. В умовах нестабільності та криз, зокрема внаслідок військових конфліктів, малий бізнес демонструє свою стійкість та адаптивність. Стратегічне управління, орієнтоване на сталий розвиток, не лише забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, а й стимулює інновації, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє соціальній відповідальності.

Зокрема, малий бізнес в Україні, незважаючи на воєнний стан, продовжує впроваджувати стратегії, які відповідають цілям сталого розвитку. Це включає економію енергії, використання екологічних матеріалів та нові бізнес-моделі, що підвищують конкурентоспроможність. В умовах глобальних викликів, таких як епідемії, подорожання енергоресурсів та міжнародна політична напруга, важливою є адаптація стратегій малих підприємств до нових реалій.

Важливо зазначити, що для забезпечення стабільності малих підприємств необхідно, щоб держава реалізувала реформи, які гарантують безпеку малих підприємців у довгостроковій перспективі. Це стосується не лише фізичної безпеки, але й захисту законодавчих норм, які б запобігали націоналізації майна або примусовій мобілізації працівників. В умовах війни, де бізнес-середовище піддається значному ризику, такі гарантії є критично важливими.

Результати дослідження свідчать про необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління, що орієнтуються на цілі сталого розвитку. Вони можуть слугувати основою для формулювання рекомендацій для малих підприємств щодо інтеграції сталих практик у їхню діяльність, що, у свою чергу, може сприяти підвищенню їхньої стійкості та успішності в умовах сучасного світу.

Abstract

The article provides an in-depth analysis of the challenges and opportunities associated with strategic management of small businesses in the context of sustainable development. It explores how modern global trends such as globalization, digitalization, and the ongoing war in Ukraine create a complex and often uncertain environment for small enterprises, which demands innovative and adaptive management approaches. Strategic management is highlighted as a key tool for ensuring the competitiveness, resilience, and long-term success of small businesses. However, the implementation of such strategies is often hindered by limited resources, lack of access to financing, and the volatility of external conditions.

One of the central focuses of the article is the integration of sustainable development principles into the strategic management framework. The authors examine the application of the Triple Bottom Line (TBL) concept, which emphasizes a balanced consideration of economic, environmental, and social factors. This approach allows businesses to not only pursue profitability but also contribute to societal well-being and environmental sustainability. Similarly, the Balanced Scorecard model is discussed as a tool to evaluate performance through financial and non-financial metrics, ensuring a holistic perspective on the organization's goals.

The article highlights the specific challenges faced by small businesses compared to larger enterprises. While large corporations often have access to extensive financial resources, global supply chains, and professional expertise, small businesses are more localized and frequently constrained by their size and resource availability. This limitation often forces them to prioritize short-term survival over long-term planning, especially during crises such as military conflicts or economic downturns. Despite these obstacles, the article emphasizes the potential for small enterprises to leverage their flexibility and adaptability to implement innovative solutions.

In the Ukrainian context, the article presents a detailed examination of how small businesses are navigating the dual pressures of war and global economic shifts. Examples include enterprises adopting environmentally friendly production methods, utilizing renewable energy sources, and investing in energy-efficient technologies. These efforts not only contribute to the sustainability goals but also help reduce costs and increase resilience in a volatile market. Ukrainian businesses in sectors such as eco-construction, organic farming, and renewable energy are highlighted as case studies of successful integration of sustainable practices.

The authors also discuss the role of advanced technologies such as electrification, smartization, and digitalization in transforming business models and enhancing operational efficiency. Small businesses that embrace these trends can optimize their processes, improve decision-making through real-time data, and meet the growing consumer demand for sustainable products and services. This technological shift is presented as both a challenge and an opportunity, requiring investments and knowledge that small businesses must acquire to remain competitive.

The conclusions of the article underline the critical need for state support in fostering an environment conducive to the sustainable development of small businesses. This includes reforms to provide better access to financing, stable markets, and legal protections that safeguard businesses from risks such as nationalization or compulsory military mobilization of employees. By addressing these issues, the government can enhance the stability and growth prospects of small enterprises, which are essential for the country's economic recovery and resilience.

Ultimately, the article positions strategic management as a crucial mechanism for enabling small businesses to thrive in a challenging global landscape. It advocates for a systemic approach that integrates economic, social, and environmental objectives into unified strategies, empowering businesses to not only survive but also contribute to broader societal and environmental goals. The research serves as a foundation for further exploration of adaptive strategies tailored to small enterprises and their unique challenges.

Список літератури:

1. Kaplan R.S., McMillan D. Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper. № 21-028. (August 28, 2020). 25 p. DOI: 10.2139/ssrn.3682788.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Review Press. 1st ed. (September 1, 1996). 336 p.

3. Hart S. Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World. FT Press. 3rd edition. (June 15, 2010). 352 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137042326/samplepages/0137042329.pdf>.
4. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно орієнтованої системи. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2014. № 1. С. 163-169. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_23.
5. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6(4). С. 290–292. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/290-292.pdf.
6. Маковей Ю.П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 329-336. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_43/fail/43.pdf.
7. Жаворонкова Г.В., Жаворонков В.О. Стратегічне управління розвитком регіону. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861>.
8. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: Купріянов В.С., 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18904/1/монографія_Касьянова.pdf.
9. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 422-429. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>.
10. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 99-102. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/20.pdf.
11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf.
12. Рязановська В.В., Передерій В.В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 1029-1032. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233.
13. Лендел Я.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Моделювання регіональної економіки. 2010. № 1. С. 120-128. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_17.
14. Вецько Т.М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку: магістерська дис. 073 Менеджмент. Київ, 2018. 121 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/26271>.
15. Фаїзова С.О. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу. Видавництво НГУ, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/146609/Дисертація_Фаїзової_С.О.pdf.
16. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. Ефективна економіка. 2015. № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_60.
17. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92.
18. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>.
19. Представники малого та середнього бізнесу в Україні мають оптимістичні погляди щодо відновлення – нове дослідження UNDP. United Nations Development Programme : веб-сайт. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/predstavnyku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-mayut-optymistychni-pohlyady-shchodo-vidnovlen-nya-nove-doslidzhennya-undp>.
20. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. Економічна правда : веб-сайт. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634>.
21. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 72-78. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143.
22. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16.

References:

1. Kaplan, R.S., & McMillan, D. (2020, August 28). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, 21-028, 25. DOI: 10.2139/ssrn.3682788 [in English].
2. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review Press. 1st ed. 336 p. [in English].
3. Hart, S. (2010). Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World (3rd ed.). FT Press. 352 p. Retrieved from: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137042326/samplepages/0137042329.pdf>. [in English].
4. Brukhanskyi, R.F. (2014). Analysis of the strategic management system requirements for building a strategically oriented system. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economic Sciences*, (1), 163-169. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_23 [in Ukrainian].
5. Sviridova, S.S., & Stoylovska, O.M. (2011). Problems of strategic management of the enterprise. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (6[4]), 290-292. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/290-292.pdf [in Ukrainian].
6. Makovey, Y.P. (2015). Strategic management of personnel in the tourism sector: conceptual approaches. *Efficiency of Public Administration*, (43), 329-336. Retrieved from: http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/edu_43/fail/43.pdf [in Ukrainian].
7. Zhavoronkova, H.V., & Zhavoronkov, V.O. (2010). Strategic management of regional development. *Scientific Bulletin of the Institute of International Relations of NAU*. Retrieved from: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> [in Ukrainian].
8. Kasyanova, N.V. (2011). *Management of enterprise development based on the cumulative approach: Concept, models, and methods: Monograph*. Donetsk: Kupriyanov V.S. Retrieved from: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18904/1/монографія_Касьянова.pdf [in Ukrainian].
9. Romaniuk, L.M. (2010). Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel. *Scientific Works of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences*, (17), 422-429. Retrieved from: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048> [in Ukrainian].
10. Lavrynenko, S.O., & Zelinska, A.M. (2019). Strategic management of innovative processes: Features and necessity. *Black Sea Economic Studies*, (37), 99-102. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/20.pdf [in Ukrainian].
11. Dovhan, L.Ye., Karakai, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2011). *Strategic Management: Textbook (2nd ed.)*. Kyiv: Center for Educational Literature. 440 p. Retrieved from: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf [in Ukrainian].
12. Ryazanovska, V.V., & Perederii, V.V. (2017). Modern approaches to strategic priorities of enterprise development. *Young Scientist*, (10), 1029-1032. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233 [in Ukrainian].
13. Lendel, Y.V. (2010). Strategic management as a tool for improving enterprise management efficiency. *Modeling of Regional Economy*, (1), 120-128. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_17 [in Ukrainian].
14. Vetsko, T.M. (2018). *Improving the enterprise strategic management system in the context of sustainable development: Master's thesis in Management (073)*. Kyiv, 121 p. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/26271> [in Ukrainian].
15. Faizova, S.O. (2015). *Strategic management of metallurgical enterprises based on a balanced approach*. NNMU Publishing House. Retrieved from: http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/146609/Дисертація_Фаїзової_С.О.pdf [in Ukrainian].
16. Dovhal, O.V. (2015). Strategic management of food industry enterprises. *Efficient Economy*, (1). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_60 [in Ukrainian].
17. Velychko, T.H. (2020). Main directions of strategic management of enterprises under sustainable development. *Agrosvit*, (7), 92-96. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92 [in Ukrainian].
18. Pylypenko, S. (2020). Strategic management of enterprises on the principles of sustainable development. *Economy and Society*, (21). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> [in Ukrainian].
19. United Nations Development Programme. (2024). Representatives of small and medium-sized businesses in Ukraine are optimistic about recovery – new UNDP research. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/predstavnyky-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-mayut-optymistychni-pohlyady-shchodo-vidnovlennya-nove-doslidzhennya-undp> [in English].
20. Dligach, A. (2023). The state and prospects of SMEs in Ukraine. Research results. *Economic Truth*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634> [in Ukrainian].

21. Petruk, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2022). Features of enterprise strategic planning in a crisis. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (22), 72-78. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143 [in Ukrainian].
22. Nosan, N., Yakymenko, T., & Panchenko, R. (2023). Strategic planning of enterprise activities. *Economy and Society*, (56). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Філіппов В.Ю. Аналіз проблематики стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку / В.Ю. Філіппов, С.О. Нейков, Е.П. Янгулов // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2024. – № 1 (27). – С. 139-149. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/139.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.14545160.

Reference a Journal Article:

Filippov V.Yu. Analysis of Issues of Strategic Management of Small Businesses for the Purposes of Sustainable Development / V.Yu. Filippov, S.O. Neykov, E.P. Yangulov // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2024. – № 1 (27). – P. 139-149. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/139.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.14545160.

