

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВЕРСТЮК САМІРА АНАРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ В
УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ ТА ЗМІН**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Синиченко А. В., ст. викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки

(підпис)

Науковий консультант:
Дороніна О. А., д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
та поведінкової економіки

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Верстюк С. А. Формування лідерської стратегії в малому бізнесі в умовах обмежених ресурсів та змін. Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади лідерства та стратегічного управління в малому бізнесі. Визначено поняття лідерства та його роль у розвитку підприємств, окреслено особливості стратегічного управління в малому бізнесі, а також узагальнено теоретичні моделі лідерства, адаптовані до умов малого бізнесу. Проведено дослідження ефективності формування лідерської стратегії в малому бізнесі. Виконано аналіз стратегічних викликів та можливостей розвитку малого бізнесу в умовах нестабільності, проведено оцінку економічних, соціальних, технологічних показників розвитку ПП «Женева-Плюс», визначено роль підприємницького лідерства у подоланні кризових ситуацій на підприємстві. Розроблено рекомендації щодо формування лідерської стратегії для малого бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Окреслено основні підходи до формування лідерської стратегії пп «Женева-Плюс», відзначено напрями використання інноваційних методів управління ресурсами малого підприємства, а також представлено інструменти гнучкого управління та адаптації підприємства до змін.

Ключові слова: лідерство, стратегічне управління, мале підприємство, малий бізнес, конкурентоспроможність, стилі лідерства, лідерська стратегія.

80 с., 17 табл., 17 рис., 40 джерел.

ABSTRACT

Verstiyk S. Formation of a leadership strategy in a small business in conditions of limited resources and change. Specialty 073 «Management», Vasyl Stus Donetsk National University, 2025.

The paper explores the theoretical foundations of leadership and strategic management in small business. The concept of leadership and its role in the development of enterprises are defined, the features of strategic management in small

business are outlined, and theoretical models of leadership adapted to the conditions of small business are generalized. A study of the effectiveness of leadership strategy formation in small business is carried out. An analysis of strategic challenges and opportunities for the development of small business in conditions of instability is carried out, an assessment of economic, social, technological indicators of the development of PE “Geneva-Plus” is carried out, the role of entrepreneurial leadership in overcoming crisis situations in the enterprise is determined. Recommendations for the formation of a leadership strategy for small businesses in conditions of limited resources are developed. The main approaches to the formation of the leadership strategy of the “Geneva-Plus” PE are outlined, the directions of using innovative methods of managing the resources of a small enterprise are noted, and the tools for flexible management and adaptation of the enterprise to changes are presented.

Keywords: leadership, strategic management, small enterprise, small business, competitiveness, leadership styles, leadership strategy.

80 pp., 17 tables, 17 figures, 40 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1. Поняття лідерства та його роль у розвитку підприємств	8
1.2. Особливості стратегічного управління в малому бізнесі	15
1.3. Теоретичні моделі лідерства, адаптовані до умов малого бізнесу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ	30
2.1. Аналіз стратегічних викликів та можливостей розвитку малого бізнесу в умовах нестабільності	31
2.2. Оцінка економічних, соціальних та технологічних показників розвитку ПП «Женева-Плюс»	34
2.3. Визначення ролі підприємницького лідерства у подоланні кризових ситуацій у ПП «Женева-Плюс»	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЛІДЕРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ	56
3.1. Основні підходи до формування лідерської стратегії ПП «Женева-Плюс»	56
3.2. Напрями використання інноваційних методів управління ресурсами малого підприємства	62
3.3. Інструменти гнучкого управління та адаптації підприємства до змін	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах високої економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі, малі підприємства стикаються з особливими викликами, зокрема обмеженістю фінансових, кадрових і часових ресурсів. У таких обставинах критично важливою стає здатність керівника виконувати роль лідера — не лише організатора, а й стратегічного натхненника, здатного згуртувати команду, приймати нестандартні рішення та швидко адаптуватися до змін. Лідерство у малому бізнесі не є формальністю, а часто ключовим чинником виживання та розвитку компанії.

Актуальність теми також зумовлена потребою у нових підходах до формування лідерських стратегій, які враховують обмеження ресурсного середовища, високий рівень ризиків і необхідність швидкого реагування на зовнішні виклики. Вивчення таких стратегій дає змогу розробити ефективні управлінські моделі, спрямовані на досягнення стійкого розвитку малого бізнесу навіть в умовах невизначеності.

Аналіз наукових публікацій з обраної теми. Питання розвитку лідерства в управлінні підприємствами досліджується багатьма науковцями, які висвітлюють різні його аспекти: питання розвитку особистості як лідера розглядають І. Адизес, С. Кові, Е. Шейн; особливості розвитку емоційного інтелекту досліджуються в працях Д. Гоулман, Д. Карузо, М. Де Вріс; розробці методології побудови ефективної моделі лідерства залежно від типу організаційної культури присвячені праці Н. Гавкалової, К. Лоби, Н. Прилепи, К. Козак та ін. Важливість стратегічного управління і стратегічного планування, використання конкурентних переваг для успішності бізнесу, можливості різних типів конкурентних стратегій і особливості їх розробки розглядають А. Томпсон, М. Портер, П. Друкер, Н. Треншов, А. Гапоненко, Г. Кіндрацька, А. Юданов, Л. Довгань, О. Кузьмін, Ф. Хміль, В. Стефанишин, А. Зуб, Ю. Левицький, Є. Павлова, В. Рульєв. Багато уваги приділяється методам

стратегічного управління на підприємствах в умовах кризи (К. Ковтуненко, О. Пар'єва), особливостям стратегічного управління в малому та середньому бізнесі (І. Падерін, Ю. Горященко, Є. Нова).

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є визначення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної лідерської стратегії в малому бізнесі в умовах обмежених ресурсів та частих змін зовнішнього середовища, з метою підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі **завдання**:

- охарактеризувати поняття лідерства та визначити його роль у розвитку підприємств;
- розглянути особливості здійснення стратегічного управління в малому бізнесі;
- визначити теоретичні моделі лідерства, адаптовані до умов малого бізнесу;
- проаналізувати стратегічні виклики та можливості розвитку малого бізнесу в умовах нестабільності;
- провести оцінку економічних, соціальних та технологічних показників розвитку ПП «Женева-Плюс»;
- визначити роль підприємницького лідерства у подоланні кризових ситуацій у ПП «Женева-Плюс»;
- розробити підходи до формування лідерської стратегії ПП «Женева-Плюс»
- представити напрями використання інноваційних методів управління ресурсами малого підприємства
- запропонувати інструменти гнучкого управління та адаптації підприємства до змін.

Об'єктом дослідження є лідерські стратегії в малому бізнесі в умовах обмежень ресурсів та змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступають процеси формування, розвитку та застосування лідерських стратегій в малому бізнесі, теорії, концепції та практика лідерської поведінки в управлінні підприємством.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних підходів до розуміння ролі лідерства у забезпеченні стратегічного розвитку малого підприємства, а також формуванні лідерської стратегії малого підприємства в умовах невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Теоретичні методи включали аналіз та узагальнення наукової літератури для вивчення підходів до формування лідерських стратегій, класифікації стилів лідерства та особливостей управління в малому бізнесі; систематизацію понять з метою уточнення термінології, а також порівняльний аналіз для зіставлення різних лідерських стратегій у нестабільному середовищі. Емпіричну частину дослідження було реалізовано через опитування працівників і керівників малих підприємств, спостереження за управлінською поведінкою керівника в умовах реального середовища, SWOT-аналіз. Сукупність зазначених методів дала змогу комплексно охарактеризувати процес формування лідерської стратегії, оцінити його ефективність та надати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (по три підпункти в кожному), висновків, списку використаних джерел, додатків. Таблиць - 17, рисунків - 17, джерел - 40.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття лідерства та його роль у розвитку підприємств

Сучасні підприємства функціонують в умовах нестабільного, мінливого, невизначеного, складно організованого бізнес-середовища, в усі сфери проникають цифрові технології, а всі галузі діяльності охоплені цифровою трансформацією. В таких умовах підприємствам необхідно гнучко адаптуватись до змін, розробляти стратегії успішних дій і реалізовувати оптимальні тактичні кроки. Результативність означених дій визначається системою ефективного управління підприємством, розробкою і реалізацією правильної стратегії ведення бізнесу, професіоналізмом та особистими якостями керівника, його стилем керівництва та лідерськими позиціями [26, с. 164].

Сучасний керівник повинен бути не тільки компетентним менеджером, володіти ключовими навичками і професійно виконувати свої ролі і функції, йому необхідно бути лідером [6]. Лідерство представляє собою вид управлінської взаємодії, що ґрунтується на найефективнішому для конкретної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

В системі управління підприємством лідерство і керівництво відрізняються і мають різні властивості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - *Порівняльна характеристика властивостей лідерства та керівництва у системі управління підприємством*

Показник	Лідерство	Керівництво
Зміст діяльності	Вплив на людей через натхнення, переконання, бачення	Організація діяльності через владу, контроль, інструкції
Джерело впливу	Особистий авторитет, харизма, довіра	Посада, формальні повноваження
Фокус уваги	Люди, мотивація, розвиток, зміни	Завдання, структура, виконання планів
Стратегічна орієнтація	Довгострокове бачення, інновації	Короткострокові цілі, стабільність

Комунікація	Діалог, натхнення, емоційний зв'язок	Інструкції, накази, формальна звітність
Методи впливу	Мотивація, приклад, переконання	Контроль, директиви, нагляд
Сприйняття змін	Ініціатор змін	Реагує на зміни, іноді опирається їм
Основна мета	Надихати, формувати команду, вести до розвитку	Забезпечити виконання завдань, дотримання процедур
Ставлення до ризику	Схильність до ризику та експериментів	Уникнення ризику, дотримання перевірених шляхів
Тип відносин із підлеглими	Партнерські, горизонтальні	Ієрархічні, вертикальні

Джерело: складено автором за [2; 11-13; 27]

Лідерство в бізнесі означає вміння поставити цілі та надихати людей до злагоджених дій для їх досягнення. Лідер в бізнесі – це більше, ніж хороший менеджер. Якщо головна мета управління – ефективне функціонування бізнесу, то лідерство в бізнесі повинно забезпечити правильний напрямок його розвитку. Компетентне лідерство сьогодні стає успішним інструментом забезпечення швидкої адаптації та реалізації активного підходу до управління змінами, що забезпечує довгострокове організаційне зростання і успішний розвиток підприємства. Феномен лідерства активно вивчається вітчизняними і зарубіжними науковцями, розроблено велику кількість підходів до вивчення сутності лідерства.

Сучасні погляди на природу лідерства сформувались під впливом М. Вебера, який класифікував типи лідерства і виділив традиційне, харизматичне, раціонально-легальне та бюрократичне. Він охарактеризував лідерство як певний надприродний вплив на маси, «здатність заряджати власною енергією оточуючих, впливати на них силою особистого прикладу» [5]. Лідерство характеризує ряд ключових ознак: лідерство як вплив на групи людей; лідерство як втілення визначених індивідуальних та колективних цінностей, яке дозволяє визначити кінцеву мету спільної діяльності та способи її досягнення; лідерство як бачення чітко визначеного образу бажаного майбутнього, до якого лідер веде свою групу або організацію.

Сучасне бізнес-середовище вважає лідерство невід’ємним інструментом керівництва підприємством, націленим на активізацію і мобілізацію індивідуальних зусиль на досягнення загальної мети, передбачає забезпечення згуртованості, узгодженості та інтеграції управлінських процесів з метою підвищення конкурентних переваг. Ефективний лідер формується в процесі керування людьми і характеризується компетентністю, інтелектуальними здібностями, рішучістю, гнучкістю, відповідальністю, комунікабельністю, здатністю до співпраці та самоврядування (рис.1.1).

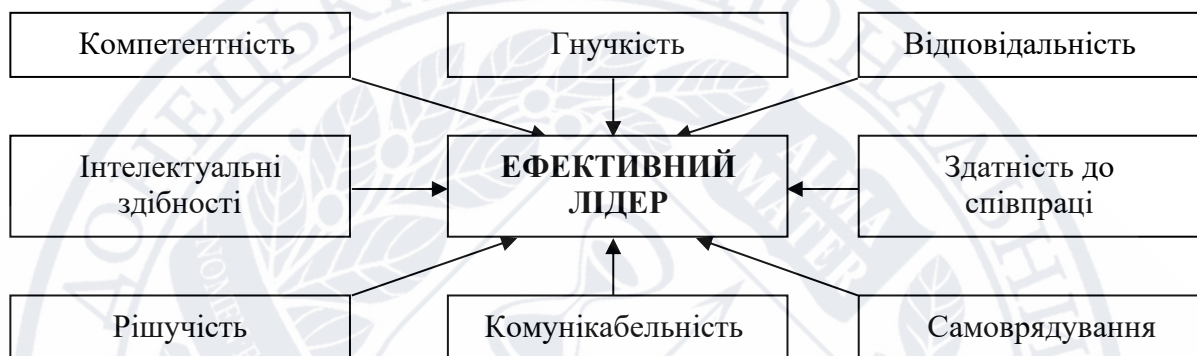


Рисунок 1.1 - Характерні риси ефективного лідера

Джерело: складено за [31]

Сучасні науковці прийшли до розуміння, що чим більш динамічне середовище, у якому діє керівник, тим більше можливостей для реалізації цілей, які стоять перед підприємством, більше шляхів розвитку лідерських якостей особистості та її послідовників [18; 31].

Ключові фактори лідерства в умовах ХХІ століття визначив голова та виконавчий директор компанії Microsoft Сатя Наделла як такі:

- генерувати енергію, надихаючи на творчість і зростання, вибудовуючи більш сильну організацію, ніж учора;
- забезпечувати ясність шляхом досягнення чіткого бачення, формувати почуття націленості на результат, загальне розуміння;
- домагатись успіху за рахунок впровадження інновацій, безомбеженого пошуку рішень, забезпечення постійного покращення процесів всередині організації та результатів її діяльності [50, с. 46].

Стикаючись зі змінами, кожного разу безпрецедентними і невизначеними, компанії значною мірою покладаються на ефективне лідерство. Але світова практика свідчить про те, що навіть найбільш відомі та солідні компанії виявляються неспроможними адаптуватись до змін, успішно запровадити стратегічні плани або підготуватись до непередбачуваного майбутнього. Можливості подолання хаосу і нестабільності залежать від зміни звичного підходу до формування лідерства, підготовки таких лідерів, які зможуть розробляти і успішно реалізовувати найбільш ефективні стратегії розвитку бізнесу.

Динамічні зміни ринкових процесів і явищ у ХХІ столітті посилюють конкуренцію і конкурентну боротьбу між підприємствами. Двигуном прогресу та гарантом існування бізнесу стає розвиток різних форм конкуренції, яка виступає найважливішою складовою механізму функціонування ринкового господарства. В процесі конкуренції проявляється конкурентоспроможність – властивість суб'єктів ринкових відносин, яка дозволяє їм зайняти свою нішу в ринковому господарстві [46].

Правильний вибір конкурентних стратегій та їх успішна реалізація забезпечує підприємствам стійку конкурентну перевагу і подальшу гідну перспективу розвитку на ринку. Всі лідери усвідомлюють важливість чітко визначеної бізнес-стратегії, але лише невелика їх частка замислюється, яке лідерство буде необхідним для реалізації стратегій, які вимагатимуть змін курсу організації або її ключових працівників. Без належного лідерства самі найкращі стратегії вмирають на корені, а їх потенціал ніколи не буде реалізований. Успішність підприємства залежить не від кількості та якості окремих лідерів, а від здатності формальних і неформальних лідерів об'єднати зусилля в процесі вирішення організаційних задач.

Ефективність реалізації бізнес-стратегії підприємства підтримується системою лідерства, яка відображає необхідну кількість лідерів, тип лідерів, їх навички та стиль індивідуальної та командної поведінки, що необхідні до досягнення успіху підприємства (рис.1.2). Стратегію лідерства повинна

направляти та двигати уперед стратегія розвитку бізнесу. Перетворення постійного вдосконалення в ключовий драйвер досягнення бізнес-результатів вимагає такої стратегії лідерства, яка, в свою чергу, обумовлює постійне вдосконалення лідерства.

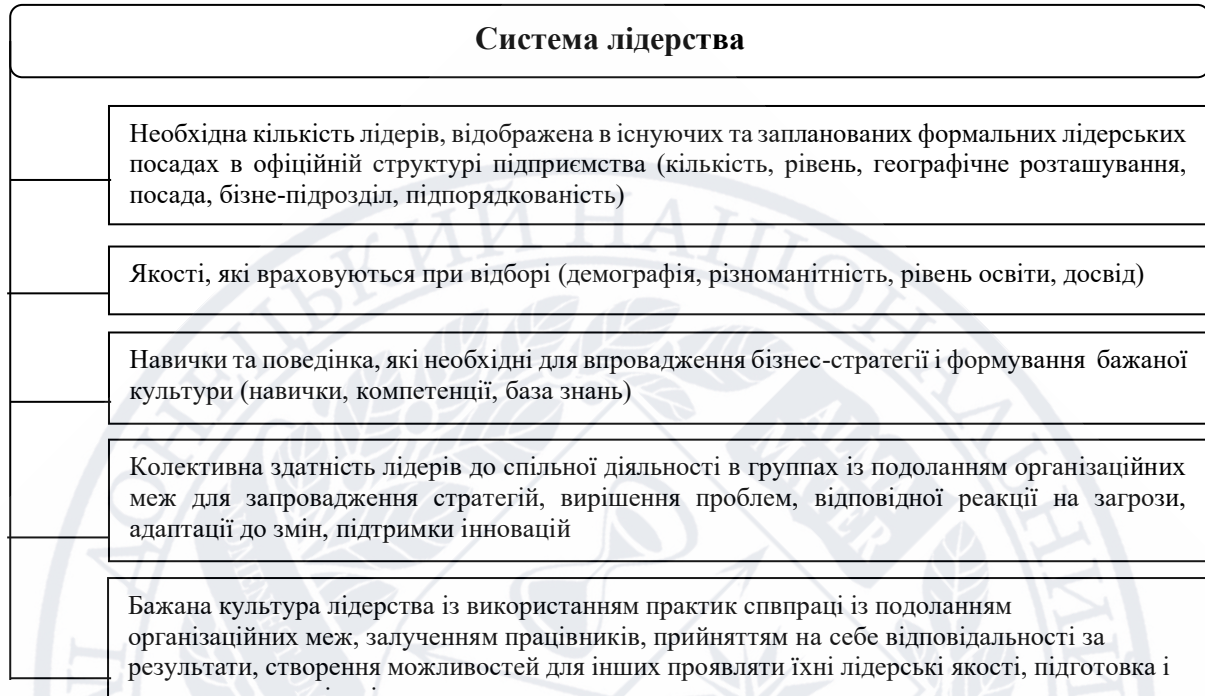


Рисунок 1.2 - Складові системи лідерства

Джерело: складено за [48]

Стратегії лідерства базуються на ретельному аналізі поточної ситуації та інформованості відносно майбутнього (рис. 1.3).

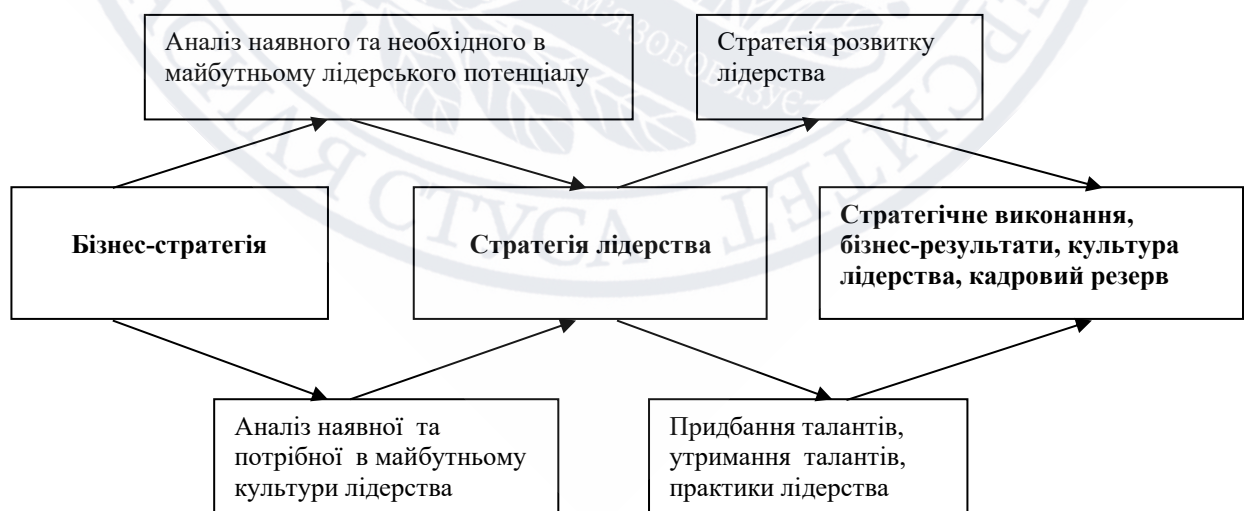


Рисунок 1.3 - Формування стратегії лідерства

Джерело: складено за [44-45]

Вимоги до ключових характеристик лідерів відрізняються для великого і малого бізнесу [41]. Малий бізнес має більш просту структуру організації, а лідер виконує три ключові ролі: направляючу (визначаючи завдання бізнесу, підтримуючи нові ідеї та стиль роботи); організаційну (координуючи бізнес як групову діяльність для успішного досягнення цілей); надихаючу (забезпечуючи розуміння значущості бізнесу в мінливому світі та захищаючи свою справу у відношеннях із зовнішнім світом).

Всі ці ролі нерозривно пов'язані між собою, і кожна з них вимагає від ефективного лідера володіння різноманітними якостями. В малому бізнесі лідеру дуже важливо визначити свою роль і особистий стиль лідерства відповідно до власних якостей, колективу, завдань і ситуацій, тому що всі вони дуже тісно пов'язані поміж собою, і зміна однієї складової одразу впливає на інші. Тому в малому бізнесі дуже важливим є авторитет лідера, який може мати різне походження і прояв (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Типи авторитету лідерів у малому бізнесі

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що особливе значення в ефективності лідерства в межах окремого підприємства відіграють не тільки компетенції, харизма та особистість лідера, а і якість людських ресурсів, лідером яких він є. Синергетичний ефект командної роботи під керівництвом лідера створює особливі переваги для підприємства у вирішенні задач ефективного розвитку.

Для успішності малого бізнесу лідери повинні володіти сильними навичками комунікації, делегування, мотивації, підзвітності, інвестувати в стратегії формування команди, які надихають та мотивують їх членів на повне розкриття потенціалу. Створюючи позитивне і сумісне робоче середовище та надаючи можливості для зростання і розвитку, керівники малого бізнесу можуть сформувати сильні та заохочені команди, які будуть сприяти успіху та стійкості їх бізнесу (рис. 1.5).

Складові успішного лідерства в малому бізнесі	
	Ефективна комунікація. Лідери повинні чітко і регулярно спілкуватись зі своїми командами, надаючи зворотний зв'язок, рекомендації та вказівки по мірі необхідності. Спілкування повинно бути двостороннім, лідери повинні прислухатися до відгуків членів своєї команди та враховувати їхні ідеї та погляди при прийнятті рішень
	Делегування повноважень. Лідери повинні вміти довіряти членам своєї команди виконання важливих завдань і обов'язків, надавати їм підтримку і ресурси, необхідні для досягнення успіху. Делегування не тільки звільняє час лідера, щоб він міг зосередитись на стратегічному плануванні і розвитку, але й надає можливість членам команди розвивати нові навички і брати на себе відповідальність за свою роботу
	Мотивація. Лідери повинні розуміти, що мотивує членів їх команди; надавати можливості для зростання і розвитку (навчання, наставництво, визнання і заохочення за видатні результати роботи); сприяти створенню позитивного і спільного робочого середовища, яке заохочує творчість, інновації і командну роботу. Одним із методів підвищення ефективності може бути аутсорсинг, коли команда зовнішніх спеціалістів створює «здорову» конкуренцію для власних працівників і надає їм стимул більш ефективно виконувати свою роботу
	Підзвітність. Лідери повинні звітувати перед собою і членами своєї команди за досягнення цілей і результатів, для чого встановлюються чіткі очікування, надається регулярний зворотний зв'язок, визнання прогресу та успіху
	Командний дух. Створення команди є важливою стратегією розвитку малого бізнесу. Лідери повинні інвестувати в події і заходи, які сприяють розвитку співпраці, комунікації та довіри між членами команди

Рисунок 1.5 – Складові успішного лідерства в малому бізнесі

Джерело: складено автором

В нових умовах роль лідерства на сучасних підприємствах суттєво змінюється. Перед лідерами постає головне завдання – вести свої підприємства складним глобальним економічним ландшафтом, який постійно змінюється. Грамотне компетентне лідерство стає успішним інструментом для забезпечення гнучкої адаптації та реалізації активного підходу до управління змінами, що забезпечує довгострокове зростання і успішний розвиток підприємств. Лідерство завжди є результатом взаємодії лідера та його послідовників, яка побудована на особистісному впливі лідера, його здатності мотивувати людей на рух до спільної мети, а також на добровільному бажанні послідовників признавати конкретного лідера в якості значущого авторитету, якому вони довіряють і за яким готові слідувати [35]. Взаємовідносини між лідером і послідовниками вважаються ключовою умовою досягнення організаційного успіху.

Розглянувши визначення поняття лідерства, типи лідерів, складові системи і успішності лідерства в малому бізнесі, ми дійшли висновку, що найголовнішою якістю, якою повинен володіти лідер – це вміння бачити перспективи розвитку бізнесу і створювати надійну команду, яка зможе правильно деталізувати і реалізувати на практиці найефективнішу бізнес-стратегію підприємства.

1.2. Особливості стратегічного управління в малому бізнесі

Сучасний малий бізнес функціонує в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється під впливом посилення конкуренції, розвитку нових технологій, створення нових форм організації бізнесу, підвищення ролі інформаційних технологій, скорочення життєвого циклу продукції, зміни вимог споживачів, економічної нестабільності в країні та світі. Все це вимагає від підприємств гнучкості управління, оперативної перебудови, своєчасного використання нових можливостей, які відкриваються ринками і нововведеннями, правильного визначення перспектив розвитку, що реалізується за допомогою стратегічного лідерства.

Стратегічне лідерство – це використання певної стратегії в управлінні персоналом; потенційна здатність керівника генерувати стратегічне бачення перспектив розвитку підприємства, мотивувати та переконувати інших у прийнятті цього бачення; потенційна можливість впливати на працівників і на зміни в діяльності підприємства. Стратегічні лідери можуть не тільки створити і висловити бачення, вони несамовито зберігають його і ведуть команду для його досягнення. Основною метою стратегічного лідерства є стратегічна продуктивність, для чого створюється середовище, в якому працівники можуть спрогнозувати потреби підприємства в контексті своєї роботи [34]. Стратегічні лідери заохочують працівників, широко використовують системи винагороди і стимулювання для заохочення продуктивної і якісної роботи своїх підлеглих, застосовують винахідливість, розуміння і планування, щоб допомогти кожному працівнику реалізувати свої цілі і завдання.

І. Падерін пропонує визначати стратегію як сукупність засобів, за допомогою яких підприємство прагне забезпечити досягнення своїх довгострокових цілей. Стратегія визначає, які товари, ринки та методи конкуренції та управління обирає підприємство, і має бути одночасно активною (продуманною та спланованою заздалегідь) і адаптивною (мати пристосувальний характер) [26].

Сутність стратегічного управління полягає в тому, що процес розвитку підприємства повинен бути організованим виходячи із тенденцій змін зовнішнього середовища, потребує чіткого розуміння наявних можливостей, визначення і вибору правильного напрямку, обґрунтованості перспективних цілей і способів їх досягнення. Принципи стратегічного управління: обґрунтованість, постійний розвиток, підвищення конкурентоспроможності; забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем; індивідуалізація стратегій відповідно до особливостей конкретного підприємства. Тоді стратегічне управління є комплексом взаємопов'язаних управлінських процесів: стратегічного планування, реалізації, контролю і оцінки виконання стратегії (рис. 1.6).

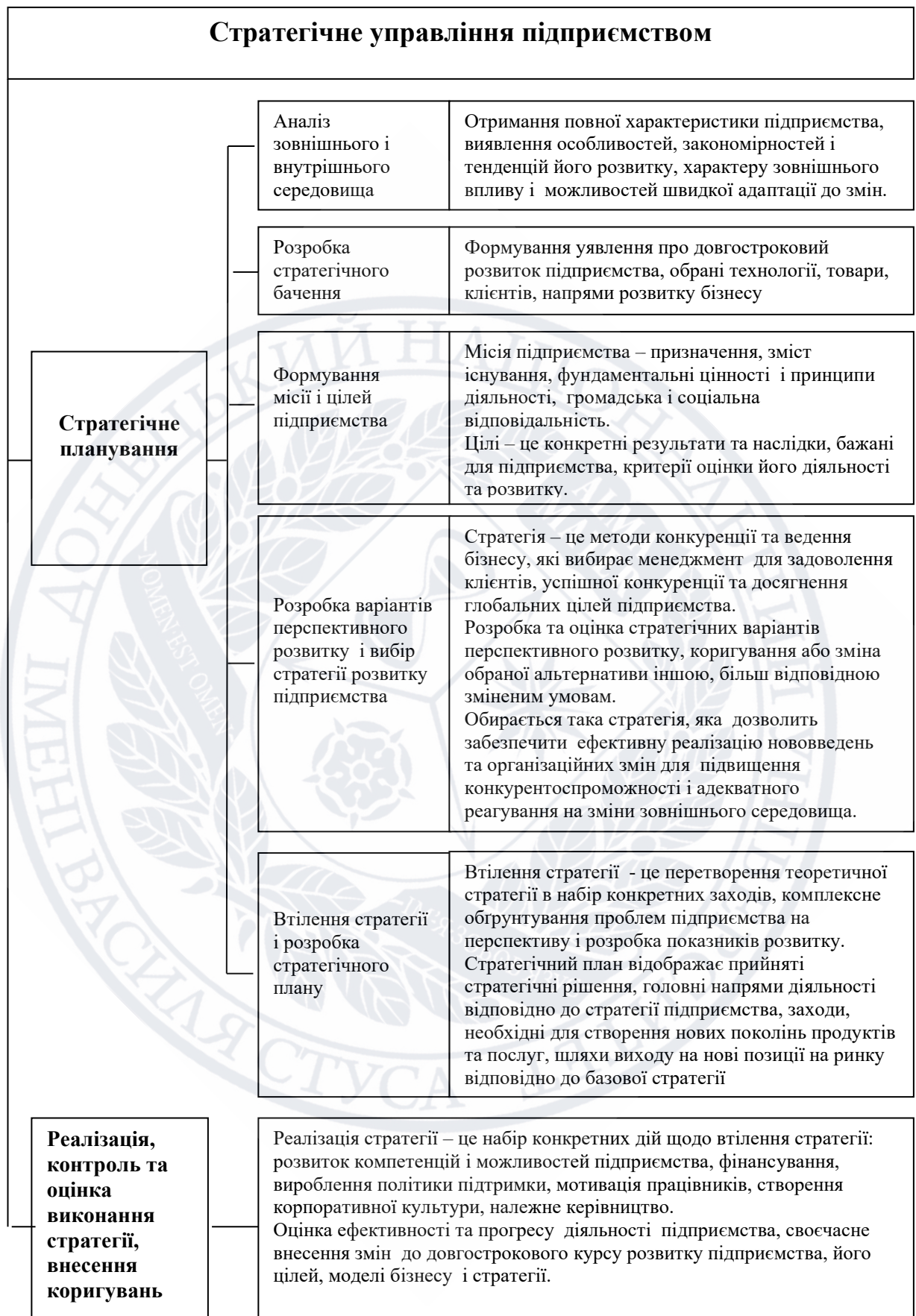


Рисунок 1.6 - Складові стратегічного управління підприємством
Джерело: складено автором за [17; 24; 26]

Керівництво підприємства, аналізуючи ринкову ситуацію і враховуючи потенціал і можливості підприємства, обирає відповідні стратегії та створює механізм стратегічного управління, розробляє та запроваджує стратегічні зміни [20].

Основними типами стратегічних змін виступають: перебудова підприємства, яка передбачає фундаментальні зміни підприємства, його місії та організаційної культури; радикальне перетворення підприємства у випадку зміни галузі діяльності або злиття з іншим підприємством; помірне перетворення, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією; зміни, викликані трансформацією в маркетинговому середовищі; незмінне функціонування підприємства з реалізацією незмінної стратегії [26].

Стратегічне планування – це різновид планової роботи, який передбачає розробку стратегічних планів на базі обраних цілей і стратегій розвитку, реалізація яких забезпечить підприємству ефективне функціонування на довгострокову перспективу і швидку адаптацію змін. Цілями при цьому є розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та усвідомлення організаційних стратегій (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Цілі стратегічного планування на підприємстві

Цілі	Характеристика
Розподіл ресурсів	Розподіл обмежених ресурсів: фондів, дефіцитних управлінських талантів і технологічного досвіду
Адаптація до зовнішнього середовища	Адаптація до зовнішніх сприятливих можливостей і небезпек, виявлення, вибір, реалізація обраних ініціатив. Створення нових можливостей за допомогою розробки більш досконалих виробничих систем.
Управління внутрішнім середовищем	Координація стратегічної та операційної діяльності, побудова організаційних структур, ефективна інтеграція внутрішніх операцій, розвиток людського потенціалу та корпоративної культури
Сприйняття та реалізація управлінських стратегій	Розвиток управлінського мислення, яке дозволяє вчитись на попередніх стратегічних рішеннях і досвіді, надає можливість правильно скоректувати стратегічний напрям і підвищити професіоналізм в області стратегічного управління. Роль керівника вищої ланки полягає не тільки в ініціації процесу стратегічного планування, але також із здійсненням, об'єднанням і оцінкою цього процесу

Джерело: [17]

Результатом стратегічного планування виступає сукупність взаємопов'язаних планів, які відображають прийняті стратегічні рішення,

головні напрями діяльності відповідно до стратегії підприємства, заходи, необхідні для створення нових поколінь продуктів та послуг, шляхи виходу на нові позиції на ринку відповідно до базової стратегії.

Найголовнішими вимогами до стратегічного плану є наступні: відповідність плану місії підприємства; прив'язка плану до наявних ресурсів і відповідність стилю управління підприємством; сумісність планів структурних підрозділів підприємства; об'єктивна оцінка реальної ситуації; детальний опис заходів і термінів їх реалізації, опис очікуваних наслідків; узагальнення великого фактичного матеріалу.

Зважаючи на те, що в умовах стихійного розвитку ринку складно визначити чіткі кількісні параметри діяльності, стратегічні плани містять найважливіші кількісні та якісні оціночні показники, які дозволяють координувати перспективні напрями розвитку всіх підрозділів підприємства з урахуванням їх потреб і ресурсів. Стратегічні плани слугують базою та орієнтиром для розробки тактичних (річних) планів поточної діяльності підприємства та оперативного планування.

Місія підприємства відображає призначення, зміст існування, фундаментальні цінності і принципи діяльності, громадську і соціальну відповідальність. Розробка місії малого підприємства так само важлива, як і для великого підприємства. Вона показує, що підприємство зорієнтоване не тільки на отримання прибутку, але й може дати щось цінне і корисне суспільству.

Довгострокові цілі діяльності підприємства найчастіше пов'язані із укріпленням конкурентоспроможності на довгострокову перспективу і створенням відповідних конкурентних переваг. Короткострокові цілі розробляються відповідно до довгострокових і пов'язуються із етапами реалізації стратегії розвитку підприємства. Є. Беспалий підкреслює, що для малого бізнесу розробка стратегії розвитку – це найважливіший етап реалізації бізнес-ідеї, на якому визначається і розробляється план виходу бізнесу на ринок і план його подальшого розвитку [3, с. 94].

Порівняно із великим бізнесом, малий бізнес більш вразливий при фінансових проблемах, йому складніше боротись із конкуренцією, особливо з великим бізнесом. Однак, спрощення розробки стратегії в малому бізнесі не повинно негативно впливати на її якість. Стратегічний успіх малого підприємства в умовах конкурентного середовища визначають такі фактори, як ключові і ринкові фактори успіху, ключові компетенції, конкурентні переваги [16] (рис. 1.7).

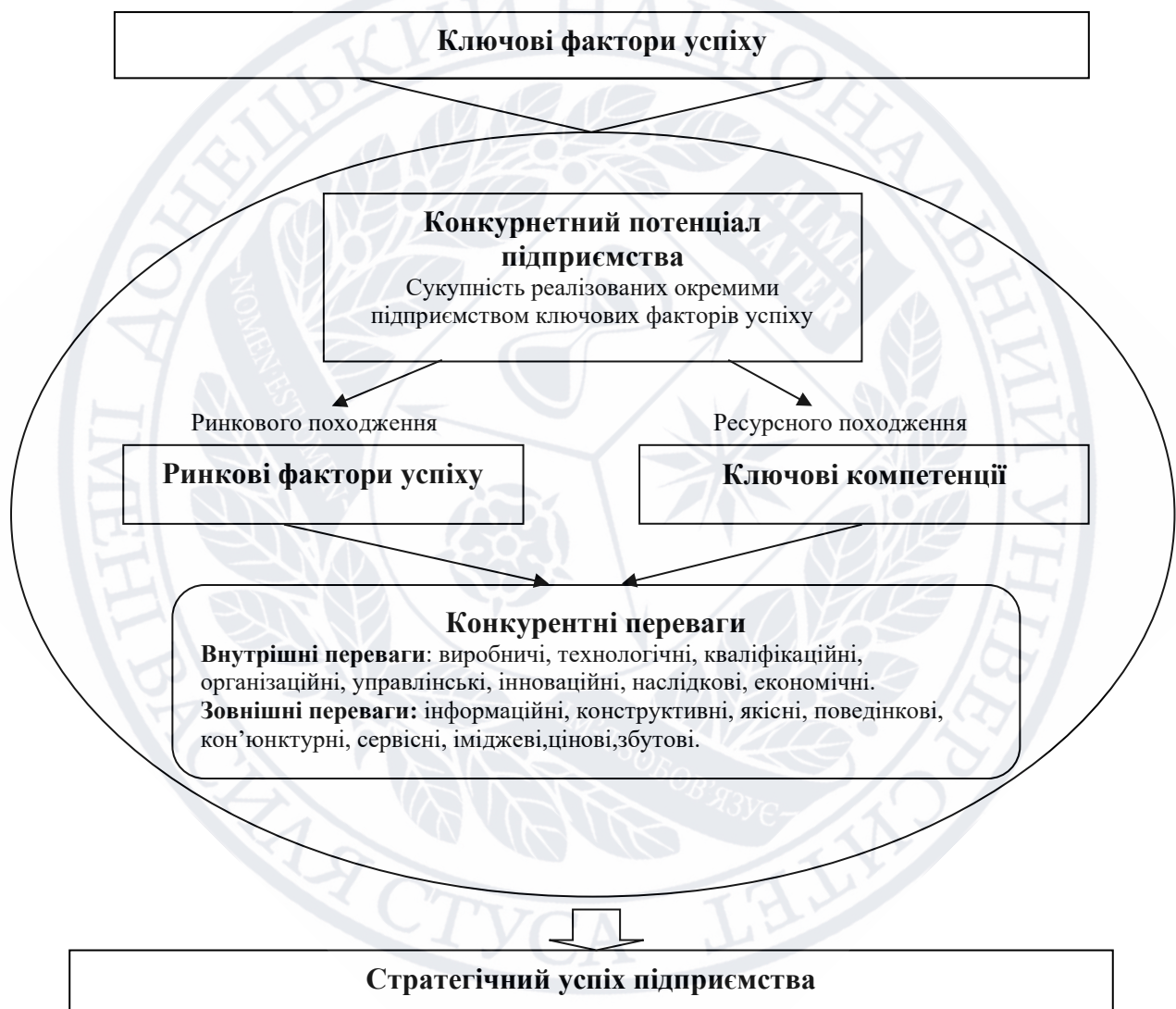


Рисунок 1.7 - Схема ключових факторів успіху та набуття конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: складено за [14; 16]

Конкурентоспроможність забезпечується конкурентними перевагами та конкурентним потенціалом підприємства і вимагає розроблення та реалізації

ефективної конкурентної стратегії, або ділової стратегії набуття конкурентних переваг. Базові типи конкурентних стратегій визначили та класифікували М. Портер, І.Ансофф, Ф. Котлер, А.Д. Літл (рис. 1.8).

Базові типи конкурентних стратегій			
М. Портер: на основі аналізу сил конкуренції	І. Ансофф: за швидкістю зростання, диференціацією ринку, диференціацією продукту	Ф. Котлер: конкурентні позиції фірми та напрями її маркетингової діяльності	А.Д. Літл: відповідно до конкурентної позиції на ринку
Лідерство за витратами		Ринковий лідер	Лідуюча
Диференціація (виробництво унікальної продукції)	Стратегія концентрованого зростання	Челенджери	Сильна
Фокусування (концентрація)	Стратегія диверсифікованого зростання	Послідовники	Сприятлива
	Стратегія обмеженого зростання	Нішери	Задовільна
			Слабка

Рисунок 1.8 - Базові типи конкурентних стратегій

Джерело: складено за [14; 41]

Вони залишаються актуальними і сьогодні, в період швидких економічних змін та глобальних перетворень [41]. При використанні базових стратегій конкурентних переваг необхідно враховувати наявність і характер впливу техніко-технологічних, екологічних, управлінських, соціально-психологічних, природно-кліматичних та географічних факторів (Додаток А).

Базові стратегії мають безліч варіантів, а вибір стратегії бізнесу повинен відповідати накопиченому потенціалу підприємства. Сучасні науковці вносять корективи в базові класифікації конкурентних стратегій підприємства з урахуванням глобальних, регіональних і галузевих викликів.

Всі заходи, націлені на вирішення проблем, повинні бути зорієнтовані на довгострокові цілі, взаємопов'язані за ресурсами та часом, ефективно

поєднуватись і доповнювати один одного з точки зору структурних підрозділів фірми.

Розробка стратегій входить до управлінського циклу стратегічного управління і спирається на концепцію конструктивного управління, в основі якої лежить управлінський цикл, який визначається як логічна послідовність дій, ініційована керівництвом підприємства з метою реалізації стратегічних цілей і оцінки ефективності отриманих результатів. Стратегія як засіб реалізації місії повинна бути цілісною, конкретною, досяжною, гнучкою, актуальною, етичною, ефективною.

Для успішного здійснення стратегічного управління підприємством необхідно застосовувати механізм стратегічного лідерства. Виконання значної кількості лідерських ролей покладається на управлінський персонал, відповідальний за стратегічне управління. Стратегічний лідер повинен передбачати стратегічні зміни, розробляти і реалізовувати необхідну стратегію, приймати і розуміти політику розвитку підприємства, проявляти гнучкість в процесі реалізації стратегії; сформувати колектив, здатний забезпечувати постійну генерацію нових ідей і вироблення нових підходів; підтримувати творчу атмосферу; впроваджувати різні форми взаємодії працівників у вигляді робочих груп, змагань, негласних проектів на добровільних засадах; створювати канали зворотного зв'язку для отримання адекватної інформації і використання її для своєчасного коригування стратегії. Ініціатива застосування різних інструментів підприємницького характеру для оптимізації і вдосконалення стратегії повинна виходити від керівництва підприємства.

1.3. Теоретичні моделі лідерства, адаптовані до умов малого бізнесу

В умовах сучасної ринкової економіки підприємці самостійно обирають різні форми господарювання залежно від наявних ресурсів, розміру капіталу і принципів державного регулювання бізнесу і створюють великі, середні або малі підприємства. Мобільну сукупність юридичних та фізичних осіб – малих підприємств і підприємців, які не входять до монополістичних структур і

відіграють у порівнянні з ними другорядну роль в економіці держави, називають малим бізнесом.

Діяльність малих підприємств регулюється державним законодавством і охоплює широке коло галузевих та економічних сегментів. Малих та середніх підприємств особливо багато в наукоємних видах виробництва, в галузях виробництва споживчих товарів, торгівлі і надання послуг. Близькість до місцевих ринків, диференціація та індивідуалізація попиту, пристосованість до запитів клієнтів, виробництво продукції малими партіями, відсутність зайвих ланок управління підвищують ефективність функціонування малих підприємств і надають їм перевагу порівняно із великими виробництвами.

Конкуренція в умовах ринкової економіки спонукає малі підприємства постійно запроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції і стримувати зростання цін на товари та послуги. Малий бізнес є найбільш гнучкою та динамічною системою господарювання, швидше переформовується та адаптується до змін, що дуже важливо в умовах кризи і військових конфліктів [24]. Особливої уваги заслуговує вивчення стилів, моделей і поведінки лідерів, які керують малим бізнесом і розробляють відповідні стратегії розвитку своїх підприємств для підвищення і збереження конкурентоспроможності.

Феномен лідерства є дуже багатостороннім і складним соціально-психологічним явищем, яке привертає увагу великого кола дослідників, тому на сьогоднішній день відповідно до різноманітних підходів і точок зору на природу лідерства розроблено велику кількість концепцій і моделей лідерства. Управління малим бізнесом вимагає не тільки підприємницького духу, але й стратегічного мислення. Для правильного використання лідерських якостей і навичок керівник малого підприємства може скористатись готовою моделлю лідерства або розробити власну унікальну модель. Застосування правильної лідерської моделі є дуже важливим кроком в плануванні і розвитку малого підприємства. Модель лідерства повинна бути простою і добре організованою. Хороший керівник повинен знати різні моделі лідерства і використовувати такі, які дозволяють правильно організувати роботу членів команди [1].

Найбільш поширеними і детально дослідженими на сьогоднішній день є поведінкові моделі лідерства: трансформаційне, харизматичне, етичне, засноване на невторчаннях, бюрократичне, демократичне, авторитарне лідерство та інші. Поведінкові моделі лідерства базуються на ствердженні, що основою поведінки лідера є його особистісні якості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Поведінкові моделі лідерства

Модель лідерства	Характеристика поведінки лідера	Характерні риси лідера
Трансформаційне лідерство	Лідер може забезпечити ефективну підтримку, мотивуючи працівників виконувати роботу понад очікуваного рівня. Ефективна в досягненні організаційних цілей	Надихаючий, вимогливий, мотивуючий, позитивний, сфокусований
Харизматичне лідерство	Містить елементи формування ентузіазму у команди. При цьому лідер формує цінності інших людей замість того, щоб примушувати їх працювати поверх вимоги	Комунікабельний, орієнтований на цінності, відмінний комунікатор, чуйний, поєднуючи, вміє залучати членів команди до продуктивної роботи
Етичне лідерство	Послідовно працює в інтересах команди і підприємства в цілому. В прийнятті рішень керуються в першу чергу логікою і справедливістю, а не емоціями і почуттями. Дотримується власної етики і надає працівникам справедливую винагороду та обґрунтовану критику	Чесний, правдивий, справедливий, добродійний, дотримується моральних стандартів
Лідерство, засноване на невторчаннях	Лідер дозволяє своїм працівникам виконувати роботу і приймати рішення самостійно. Дуже ефективне, коли працівники достатньо освічені, кваліфіковані і досвідчені. В протилежному випадку призводить до бездіяльності	Легкий у спілкуванні, стимулює роботу самокерованих команд, надає свободу особистого вибору, підштовхує до прийняття рішень «знизу», використовує стиль «прибраних рук»
Бюрократичне лідерство	Корисне у сфері виробництва. Лідери в першу чергу керуються встановленими правилами, стандартами та нормами. Модель недостатньо гнучка і заважає роботі із творчими завданнями	Дотримується правил і статусу-кво, регулюючий, контролюючий, негнучкий
Демократичне лідерство	Модель передбачає залученість працівників в процес прийняття рішень. Якщо працівники усвідомлюють свою місію в компанії, вони стають більше мотивованими до роботи. Модель використовується в різних сферах діяльності	Мотивуючий, інклюзивний, знаходячи компроміси, стимулюючий саморегулювання, до всіх відноситься однаково
Авторитарне лідерство	Лідер самостійно приймає рішення і вимагає від працівників їх виконання. У членів команди немає можливості вносити пропозиції відносно роботи. Може застосовуватись для керівництва рутинною роботою, яка не передбачає спеціальних навичок, а також в ситуаціях, коли необхідно приймати рішення без витрат зайвого часу на обговорення	Рішучий, владний, домінуючий, диктаторський, повністю контролюючий

Джерело: складено за [1; 18]

Найважливішими складовими ефективного лідерства в умовах обмеженості ресурсів та змін є здатність лідера бачити перспективи розвитку галузі і підприємства, розробляти ефективну стратегію розвитку і вміло підбирати команду для розробки та реалізації стратегічних змін, виступати в

якості провідника в умовах невизначеності, вміння приймати своєчасні оптимальні рішення в складних неоднозначних ситуаціях, здатність до ризику. Сильний лідер повинен володіти сильною самосвідомістю, високим інтелектом, розвиненими соціальними навичками, здатністю вести за собою в глобальному вимірі [12; 49].

Вважаючи основними моделями лідерства традиційне, бюрократичне і харизматичне лідерство, Н. Гавкалова та К. Лоба вважають, що успішність моделі лідерства залежить від сформованої організаційної культури підприємства, відповідно до якої повинен сформуватись стиль керівництва і ключові складові ефективності лідера (рис. 1.9) [6]. На наш погляд, хоча малі підприємства мають більш просту організаційну культуру порівняно із великими, тип організаційної культури в них залежить від виду економічної діяльності, тому можуть використовуватись різноманітні стилі лідерства.

Але зважаючи на необхідність швидкої адаптації підприємства до зовнішніх змін, необхідно надавати перевагу традиційному і харизматичному стилям та їх комбінаціям.

Малі підприємства можуть ефективно використовувати ситуаційні, адаптаційні, інноваційні стратегії і моделі лідерства. За допомогою таких моделей визначаються стилі поведінки лідерів по відношенню до персоналу, в умовах криз і швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища, при впровадженні інновацій та інших ситуаціях.

За Ф. Фідлером вважається, що не існує універсального стилю управління, який підійшов би для будь-якого підприємства і колективу [7].

Тому професійний лідер повинен обирати оптимальний стиль управління і застосовувати його до всіх працівників, вміти адаптуватись до ситуації, а також розуміти атмосферу в колективі і передбачати можливість виникнення конфліктів. Ситуаційний підхід «шлях-мета» Т. Мітчела і Р.Хауса виходить з того, що керівник міг зробити і що зробив для полегшення шляху або способів, за допомогою яких підлеглі досягають мети [11].

Основні моделі лідерства	Традиційне лідерство – ґрунтується на традиціях і нормах, корпоративній культурі та цінностях, які існують на конкретному підприємстві. Авторитет лідера формується за рахунок підпорядкування традиціям і соціальної ролі лідера як гаранта дотримання традицій.
	Бюрократичне лідерство – силою лідера стають формальні норми, законодавчі акти, нормативні документи підприємства.
	Харизматичне лідерство – авторитет лідера базується на особистісних якостях і вірі в його винятковість. Відносини з підлеглими переходять із професійної сфери в особисту.
Сформований тип організаційної культури підприємства	Бюрократична - система формальних, чітко структурованих правил, положень, інструкцій; мотивація персоналу через економічний інтерес, забезпечення максимального контролю за діяльністю працівників; бажання та інтереси окремих працівників підкоряються інтересам підприємства.
	Органічна – мінімальне втручання керівництва та високий рівень згуртованості; працівники стурбовані переважно соціальними проблемами та прагнуть до взаємодії з іншими людьми.
	Підприємницька – вирішальний фактор успіху – ініціатива самих працівників; найбільш ефективна мотивація – виклик, який відкриває можливість до самореалізації і відповідає потенціалу працівників і можливій винагороді; на підприємстві панує дух внутрішньої конкуренції, бажання та інтереси окремих працівників вважаються більше важливими, ніж інтереси підприємства в цілому.
	Партисипативна – спільність ціннісних установок, пріоритет загальнокомандних цілей і взаємодоповнюваність членів команди; активна участь персоналу в аналізі проблем і перспектив, постійна самоосвіта всіх членів команди.
	Адхократична – динамічне і творче місце роботи; персонал готовий до ризику; лідери вважаються новаторами; підприємство заохочує особисту ініціативу і волю.
Стиль керівництва і ключові складові ефективності лідера	Мінімальне управління – практично повна байдужість керівника до виробничих завдань і особистісних аспектів працівників. Бюрократичний стиль лідерства
	Поведінкове управління – керівник звертає більше уваги на інтереси людей, але дуже часто не розуміє тонкощів виробничого процесу. Харизматичний стиль лідерства.
	Традиційне управління – концентрація на вирішенні виробничих задач, повністю випускає із виду поведінковий аспект. Традиційний тип лідерства. Характерний для підприємств, на яких технологія залишається незмінною протягом довгого часу.
	Гармонійне управління – керівники поєднують поведінковий та традиційний стилі управління. Тип лідерства важко визначити, він не залежить від життєвого циклу підприємства.
	Досконале управління – вважається найкращим. Може бути досягнутий за рахунок постійної зміни лідерів різних типів залежно від життєвого циклу підприємства.

Рисунок 1.9 – Вплив організаційної культури підприємства на стиль і ключові складові ефективності лідера

Джерело: складено за [6]

В рамках моделі ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара стверджується, що найефективніший стиль керівництва завжди різний залежно від зрілості підлеглих. Виділяються чотири стилі лідерства і чотири ступеня розвитку підлеглих, а саме директивний, наставницький, підтримуючий та делегуючий, які коливаються в межах надання конкретних вказівок до повної свободи повноважень, відповідальності, прав [43].

Функціонування малого бізнесу на сьогоднішній день здійснюється в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, підприємці працюють в умовах невизначеності, що ускладнює прогнозування перспектив бізнесу. В нестандартних ситуаціях власники малих підприємств намагаються формувати ефективну модель управління, створюють адаптаційний механізм, які надають можливість їх підприємству гнучко реагувати на різні зовнішні зміни негативного і позитивного характеру. Адаптаційний механізм є інструментом реалізації відповідної стратегії, яка дозволяє малому підприємству реалізувати конкурентні переваги за рахунок швидкого, гнучкого і адекватного реагування на постійні зміни зовнішнього середовища.

Стратегія адаптації підприємства складається із послідовних дій відносно вибору підприємством варіантів розвитку, які підвищують конкурентоспроможність: вибір або зміна сфери діяльності, перепрофілювання кадрового складу, зміни виробничої структури, формування партнерських відносин з іншими власниками бізнесу, розширення або скорочення асортименту продукції та послуг, унікальні маркетингові стратегії, розробка і використання актуальних трендів (екологічність продукції, цифровізація бізнесу, нові форми взаємодії із клієнтами). В таких випадках керівникам необхідно вивчати моделі поведінки лідерів, які необхідні для успішного впровадження адаптаційних стратегій.

При розробці адаптаційної стратегії необхідно проаналізувати проблемну ситуацію і внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність малого підприємства, з метою прийняття оптимального рішення по впровадженню тих або інших стратегій адаптації.

За критеріями направленості адаптаційного процесу адаптаційні стратегії можуть бути прогресивними, консервативними і регресивними, а також пасивними, яким притаманні інерційність та орієнтація на минулий соціальний досвід, та активними, які характеризуються прагненням до раціонального використання наявних ресурсів і зміни ситуації невизначеності.

За характером впроваджуваних змін розрізняють очікувально-пасивну, компенсаційну та інноваційно-орієнтовану адаптаційні стратегії [41].

Обираючи очікувально-пасивну стратегію, підприємець орієнтується на очікування допомоги ззовні або від держави через механізм державних субсидій. Така стратегія може стати рушійною для господарських зв'язків, організаційної структури підприємства, колективу підприємства і бізнесу в цілому, тому що складається із розрізнених і невпорядкованих спроб адаптуватись до соціально-економічних умов.

Використання компенсаційної стратегії буде більше ефективним, тому що підприємці прагнуть компенсувати втрати від основної діяльності підприємства доходами від інших проектів і додаткових видів бізнесу.

Найбільш оптимальною вважається інноваційно-орієнтована адаптаційна стратегія, яка передбачає активний пошук і використання інноваційних способів взаємодії підприємства з оточуючим ринковим середовищем, здійснення нової організаційної політики, використання передових технологічних прийомів і методів діяльності, перетвореннями управлінського характеру, активна співпраця із представниками наукової спільноти та іноземними партнерами.

Ефективна адаптація містить здатність малого підприємства прогнозувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і приймати на цій основі оптимальні управлінські рішення, які дозволять уникнути або зменшити їх негативний вплив. Адаптаційна стратегія представляє собою комплекс технічних, організаційних, інформаційних, правових, управлінських та інших заходів, які в разі успішного впровадження допоможуть втримати підприємство на шляху ефективного розвитку.

Мале підприємство як найбільш вразлива ланка економіки в конкурентній боротьбі, потребує розробки грамотної стратегії розвитку, за допомогою якої воно нарощує конкурентні переваги, підвищує конкурентоспроможність, зберігає цілісність бізнесу і отримує надійну підтримку діяльності.

У великих підприємствах розробкою і коригуванням стратегії займаються кваліфіковані спеціалісти під керівництвом вищої ланки управління, а в малих підприємствах стратегію розробляють самі власники [34]. І хоча на розробку стратегії розвитку малого підприємства потрібно менше фінансових витрат, сам процес розробки і коригування стратегії простіший, а стратегічні плани розробляються на більш короткий термін, ніж у великих підприємств, малим підприємствам складно передбачити і спрогнозувати всі можливі зміни і проблеми зовнішнього середовища, що вимагає застосування адаптованих до умов малого бізнесу лідерських стратегій, правильних бізнес-моделей і концепцій розвитку.

Для великого підприємства стратегія – це необхідність, а для малого – особистий вибір лідера і інструмент для формування бажаного майбутнього.

Стратегія малого підприємства повинна бути унікальною, в цьому полягає її найголовніша перевага, яка дозволяє малому підприємству підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності при невеликих фінансових ресурсах. Найчастіше малі підприємства вдосконалюють стратегії в сфері маркетингу [5].

При розробці стратегій необхідно враховувати, що малі підприємства мають декілька характерних рис: обмежені виробничі потужності і ресурси; відносно невеликий асортимент виробів; малочисельний персонал; мінімальний рівень систематизації менеджменту; не яскраво виражена і розвинена система управління; швидкий відгук на зміни ринкової ситуації та висока оперативність управління; відсутність прив'язки до широкої виробничої програми.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Аналіз стратегічних викликів та можливостей розвитку малого бізнесу в умовах нестабільності

Малі підприємства належать до приватного сектору економіки країни. Вони мають свої особливості та цілі, які визначають стратегію їх розвитку і взаємовідносини із державою. Рівень розвитку малого підприємництва тісно пов'язаний із рівнем соціально-економічного розвитку держави. Незважаючи на те, що головні економічні сили держави складають великі підприємства і великий капітал, якість життя більшості громадян значною мірою залежить від рівня розвитку малого підприємництва. Більша частина активного працездатного населення належить до виробників і користувачів продукції і послуг, вироблених малими підприємствами. Власники малих підприємств зазвичай спілкуються безпосередньо зі споживачами продукції і добре розуміють їх потреби. Невеликі розміри малих підприємств, їх технологічна, виробнича та управлінська гнучкість дозволяє швидко і вчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку [8].

Малі підприємства сприяють створенню нових доступних робочих місць; формуванню середнього класу за рахунок збільшення кількості приватних власників; зростанню чисельності економічно активного населення і збільшенню добробуту різних соціальних груп; зниженню рівня соціальної напруженості внаслідок економічної нерівності; створенню конкурентного середовища і зниженню впливу виробників, схильних до створення монополій; стають зручною економічною платформою для впровадження інновацій та розвитку інноваційних технологій.

Сучасні малі підприємства функціонують в різних організаційно-правових і організаційно-економічних формах залежно від сфери діяльності, призначення, характеру власності, кількості власників, обсягів і асортименту продукції та послуг. Успішність та конкурентоспроможність підприємств залежить від

ефективності управління, правильного вибору бізнес-стратегії і можливості своєчасно пристосовуватись до динамічних змін зовнішнього середовища.

Частка малих підприємств в Україні складає близько 13% від всіх підприємств; в них зайняті більше 15% зайнятих на підприємствах, переважною сферою діяльності є торгівля (більше 25%) [42].

Економічна нестабільність, притаманна українській економіці посилилась із початком війни. В той же час, протягом 2023-2024 років спостерігалось зростання кількості малих підприємств, відкривались нові та оновлювались структура старих бізнесів.

До ключових викликів розвитку малого підприємництва в Україні сьогодні можна віднести такі: міграція населення, руйнування виробничої, торговельної, логістичної інфраструктури, зміна асортименту продукції, складу постачальників і кола споживачів, зниження експортного потенціалу в результаті бойових дій, збільшення конкуренції на ринку, потреба в релокації бізнесу через окупацію або підвищені ризики в прифронтових регіонах, зниження попиту та платіжної спроможності покупців, проблеми з логістикою, необхідність вкладання додаткових коштів на відновлення і реконструкцію приміщень, оновлення складу персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – *Стратегічні виклики розвитку підприємств малого бізнесу в Україні в умовах нестабільності*

Виклики	Характеристика
Економічна нестабільність	Зниження купівельної спроможності, коливання валютного курсу, інфляція, нестача обігових коштів.
Високі ризики безпеки	Військові дії, знищення інфраструктури, ризики втрати активів у зонах бойових дій.
Обмежений доступ до фінансування	Ускладнені умови кредитування, обмеженість інвестицій, низький рівень довіри до банківської системи.
Міграція робочої сили	Виїзд фахівців за кордон, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання витрат на залучення персоналу.
Регуляторні бар'єри	Часті зміни законодавства, складність ведення бухгалтерського обліку, перевантаження звітністю.

Джерело: складено автором

Незважаючи на незначне піднесення та оптимістичний погляд українських підприємців, прагнення вести бізнес в Україні, через продовження воєнних дій спостерігається погіршення очікувань щодо умов ведення бізнесу у 2024 році.

Показник Ukrainian Business Index при цьому продовжує відновлюватись після суттєвого падіння у 2022 році. Сьогодні UBI складає 36,9 зі 100, що означає відсутність бачення позитивних перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища у найближчий час. Лише близько 25% підприємств малого бізнесу очікують показники економічного зростання, при цьому 61,5% називають стан бізнесу задовільним або посереднім, достатнім для подальшого здійснення підприємницької діяльності [42].

Вирішення проблем, попередження негативного впливу загроз, впровадження заходів із подолання їх наслідків підвищує значущість стратегічного планування бізнесу та розробки відповідних стратегій лідерства.

Для підтримки розвитку підприємств була створена державна програма доступних кредитів «5-7-9», яка дозволяла учасникам скористатись позиками до 50 млн.грн. на термін від трьох до п'яти років. За цією державною програмою доступних кредитів було укладено 39466 кредитних угод, а сума отриманих бізнесом коштів склала 153,7 мільярди гривень [42].

Для стимулювання розвитку бізнесу також створений грантовий проект Уряду «ЄРобота», який передбачає надання громадянам України грантів для створення власного бізнесу і отримання навчання, а також програма «Власна справа», що надає громадянам України можливість отримати державну фінансову допомогу у вигляді мікрогранту – 50-250 тисяч гривень на придбання необхідного обладнання або його лізинг, закупівлю основної сировини або матеріалів, оренду об'єктів нерухомості. Обов'язковою умовою отримання коштів є створення 1-2 робочих місць.

В результаті надання державної підтримки ринок поповнився новими різновидами бізнесу, за рахунок створення робочих місць знизився рівень безробіття, збільшились надходження податків до бюджету, підвищились показники експорту. Окрім державних програм підтримки малого та середнього бізнесу, в Україні активно працюють програми надання грантів від іноземних держав та міжнародних інституцій: Європейський банк Реконструкції та Розвитку; програми секторальної підтримки туристичної, меблевої, текстильної

галузей, використання зелених технологій та цифрової трансформації; програма для компаній, які є позичальниками Укресімбанку, які вдало реалізують різні інвестиційні субпроекти; програма міжнародної допомоги «Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС і Україною у сфері торгівлі» та інші [42].

Зважаючи на це, визначимо ключові можливості розвитку малого бізнесу у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – *Стратегічні можливості розвитку малого бізнесу в Україні*

Можливості	Характеристика
Діджиталізація та онлайн-формати	Перехід у цифрові сервіси, нові бізнес-моделі, автоматизація.
Державна та міжнародна підтримка	Програми грантів (європейські, USAID, урядові), підтримка релокації, пільгове оподаткування.
Розвиток внутрішнього ринку	Переорієнтація на локального споживача, зростання попиту на українське виробництво.
Соціальне підприємництво	Інтеграція соціальних цілей (працевлаштування ветеранів, ВПО, екологічні ініціативи).
Гнучкість і адаптивність	Швидке впровадження змін, спрощена структура управління, здатність експериментувати.

Джерело: складено автором

Для збереження конкурентоспроможності в умовах нестабільності малі підприємства можуть застосувати різні комбінації стратегій:

- виконати ревізію існуючої бізнес-моделі і внести необхідні зміни в цінову політику, зробити перерозподіл ресурсів, реалізувати заходи з підвищення ефективності виробництва, автоматизації процесів, завпровадження контролю якості продукції і роботи персоналу, диверсифікації ринків та послуг;

- розширити клієнтську базу і реалізувати програму лояльності клієнтів, для чого запровадити різні маркетингові стратегії: зниження цін, програми знижок і бонусів, покращення якості обслуговування та інші;

- зміцнення фінансової стабільності: зниження витрат, підвищення ефективності виробництва, збільшення об'ємів продажів або пошук нових джерел фінансування;

- розвиток онлайн-присутності і рекламної діяльності: створення і активна робота сайту підприємства, використання соціальних мереж, електронної пошти

та інших можливостей мережі Інтернет для просування своєї продукції та послуг і збільшення кількості клієнтів;

- навчання персоналу та аутсорсинг: навчання персоналу є дуже важливе в кризових умовах і може допомогти підвищити якість продукції та послуг, підвищити продуктивність праці, покращити загальну ефективність бізнесу. В період сезонних пікових навантажень бізнесу може допомогти аутсорсинг персоналу.

Збереження і виживання малих підприємств в умовах кризи є складним, але можливе за умов, коли лідери готові до змін і швидко адаптуються до нових умов. Кожний бізнес є унікальним і потребує індивідуального підходу. Тому власники малого бізнесу повинні дослухатись до потреб своїх клієнтів, аналізувати ринок і приймати ефективні дії, мати здібності до адаптації і приймати зміни і нововведення навіть у самих складних економічних умовах.

Створення, збереження і розвиток бізнесу в умовах невизначеності вимагає від керівників нового типу мислення, коли на зміну орієнтації на традиційну стратегію економічного розвитку із двома головними напрямками зростання і спаду, приходить необхідність постійної адаптації стратегій розвитку до мінливих умов. У ситуації невизначеності зростаючих ризиків і стрімких змін на перший план виходить управління на основі лідерства, і чим вище рівень ризику невизначеності, тим більше необхідність в лідерських компетенціях керівника.

2.2. Оцінка економічних, соціальних та технологічних показників розвитку ПП «Женева Плюс»

Приватне підприємство «Женева Плюс» засноване у 2007 році в місті Вінниця. Основний вид діяльності – 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші види діяльності включають інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки. Організаційно-правова форма ПП «Женева Плюс» -

приватне підприємство, тип підприємства – мале підприємство з чисельністю працюючих до 50 осіб зі статутним капіталом 251 тис.грн, основні види діяльності розширено у 2024 році (47.11; 47.19; 56.10; 73.20 за КВЕД) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика ПП «Женева Плюс»

Статутні дані	Опис
Повна назва	Приватне підприємство «Женева Плюс»
Юридична адреса	21007, Україна, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Замостянська, буд. 1
Код ЄДРПОУ	35054636
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Тип підприємства	Мале підприємство (до 50 осіб)
Сфера діяльності	Оптово-роздрібна торгівля
Основний вид діяльності	47.11 - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	47.19 - інші види роздрібної торгівлі 56.10 - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 73.20 - дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Директор	Рекута Наталія Миколаївна
Дата реєстрації	6 березня 2007 року
Статутний капітал	251 000 грн.

Джерело: складено за [29]

ПП «Женева Плюс» було створене в період активного розвитку сектору приватної торгівлі в Україні. Заснування підприємства обумовлене потребою у якісному обслуговуванні жителів різних мікрорайонів міста, орієнтованому на продаж продуктів, товарів щоденного вжитку та напоїв. Від початку створення ПП «Женева Плюс» зосереджувалось на розвитку мережі роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Керівник та власник ПП «Женева Плюс» - Рекута Наталія Миколаївна, директорка з багаторічним досвідом у сфері управління бізнесом. Під її керівництвом компанія зуміла зберегти конкурентоспроможність, вчасно адаптуватись до змін економічного середовища, підтримувати ефективність внутрішніх процесів.

Основні принципи діяльності ПП «Женева Плюс» - це доступність, стабільність цін, зручність для клієнтів, оновлення асортименту та врахування споживчих смаків покупців для подальшого розвитку й удосконалення мережі. Поступово завдяки довірі споживачів та стабільній роботі, а також охопленню різних районів міста, ПП «Женева Плюс» зайняло стійку конкурентну позицію серед локальних продуктових точок міста Вінниця.

У 2023 році підприємство отримало патенти на торгові марки «СмакоLove» - виробництво і продаж корисних солодощів на основі фруктової пасти, сушених овочів, а також «Добро Цін» - як один із варіантів неймінгу торгових точок з доступними цінами. Торгові марки зареєстровані у 2021 році як додаткові напрями роботи підприємства.

Географічне розташування сприяє розвитку логістичних зв'язків, зручному доступу до клієнтів, поширенню мережі надання послуг та торгівлі. ПП «Женева Плюс» зареєстроване як приватне підприємство, що означає повну відповідальність власника за зобов'язаннями та більшу гнучкість у веденні бізнесу, зокрема у прийнятті рішень щодо інвестування, розширення або зміни діяльності.

Аналіз основних показників ПП «Женева Плюс» за останні п'ять років свідчить про позитивну динаміку і розвиток підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників роботи ПП «Женева Плюс»

№ з/ п	Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020	
		2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	21 162	34 651	66 715	94 361	139 616	118 453	660
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	17 984	29 919	55 723	83 081	110 134	92 150	612
3	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	143	226	393	511	997	854	698
4	Податок на прибуток, тис.грн.	25	26	91	84	158	133	637

5	Чистий прибуток, тис.грн.	118	200	302	427	839	721	711
6	Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	699	6 921	11 318	13 153	12 540	11 841	1795
7	Активи, тис. грн.	7 144	30 550	63 584	75 884	73 090	65 947	1023
8	Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.	218	447	1 141	1 660	741	523	340
9	Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	0	20 905	19 891	14 153	8 204	8 204	100
10	Поточні зобов'язання, тис.грн.	6 359	8 660	42 406	60 016	62 333	55 975	980
11	Власний капітал, тис.грн.	251	251	251	251	251	0	0
12	Нерозподілений прибуток, тис. грн.	534	734	1 036	1 464	2 302	1 768	431
13	Рентабельність продажів, %	0,5	0,46	0,4	0,4	0,6	0,1	120
14	Чисельність персоналу, осіб	15	15	15	33	46	31	307
15	Середня заробітна плата, грн.	11 000	12 500	14 000	16 000	18 000	7000	164

Джерело: складено за [36-40]

Наявність у підприємства інших видів діяльності, окрім роздрібною торгівлі, включає торговельні операції з реалізації побутових товарів, господарських виробів, товарів повсякденного вжитку, що має потенціал розвитку. Основний фокус залишається на продуктовому сегменті, забезпечуючи сталість попиту та дозволяючи прогнозовано планувати фінансові показники.

Підприємство зберігає актуальність реєстраційних даних, активно подає звіти та вчасно проводить необхідні зміни у реєстрах, демонструє відповідальне ставлення до ведення бізнесу, що є позитивним сигналом для партнерів, постачальників і регуляторів. Наявність офіційної реєстрації в ЄДРПОУ (код 35054636), чітко зазначених контактних даних, а також стабільної фінансової звітності робить ПП «Женева Плюс» прозорим для контрагентів, які можуть покладатися на нього як на надійного партнера.

ПП «Женева Плюс» є прикладом стабільно працюючої компанії у сфері роздрібної торгівлі. Попри жорстку конкуренцію в торгівельній галузі та складні економічні умови, підприємство демонструє сталі показники доходу: чистий дохід від реалізації продукції склав у 2024 році 139,6 млн. грн. і збільшився відносно 2020 року в 6,6 разів, що свідчить про високий рівень обігу та постійний потік клієнтів, і є доволі суттєвим показником для локального ринку.

Підприємство регулярно отримує прибуток, в 2024 році чистий прибуток склав 721 тис.грн. і зріс відносно рівня 2020 року майже в 7 разів (рис. 2.1). Не надто високий прибуток у порівнянні з загальним доходом характеризує підприємство як таке, яке працює з невисокими націнками, що є типовим для продуктової роздрібної торгівлі, а також свідчить про спрямованість на лояльність клієнтів та високу оборотність товарів. При цьому показник рентабельності залишається стабільним з невеликим покращенням у 2024 році, що характеризує цінову політику підприємства як ефективну.

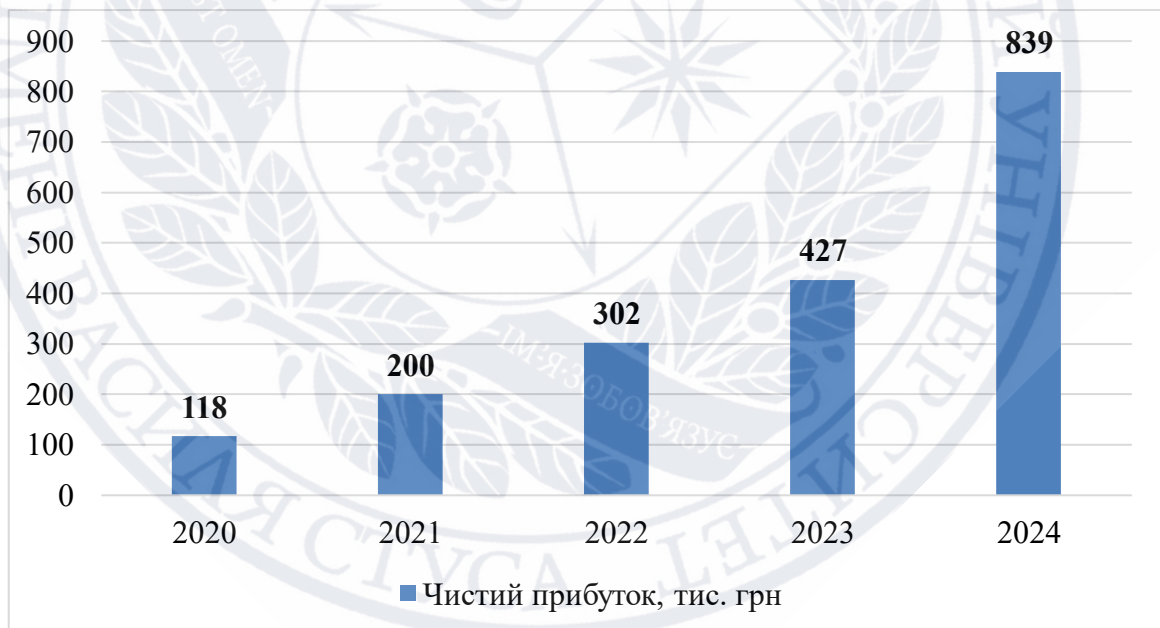


Рисунок 2.1 – Динаміка зростання чистого прибутку у ПП «Женева Плюс» за 2020-2024 рр.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Масштабування діяльності й відкриття нових магазинів мережі, придбання обладнання, орієнтація на надання кейтерингових послуг за запитом

супроводжуються збільшенням залишкової вартості основних фондів у 18 разів (з 0,7 млн.грн. в 2020 році до 12,5 млн.грн. в 2024 році), збільшенням вартості активів в 10 разів (з 7,1 млн.грн. в 2020 році до 73,1 млн.грн. в 2024 році), зростанням чисельності персоналу майже в 3 рази (із 15 осіб в 2020 році до 46 осіб в 2024 році).

Впродовж 2021-2023 років ПП «Женева Плюс» активно інвестувала в основні засоби, а у 2024 році темпи оновлення уповільнились, рівень зносу основних засобів сягнув 47%, що сигналізує про поступову амортизацію активів та настання періоду стабілізації торгівельної інфраструктури, частковий продаж активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка вартості основних засобів та дебіторської заборгованості у ПП «Женева Плюс» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Основні засоби, тис. грн.	698	6920	11317	13152	12540
2	первісна вартість, тис. грн.	2863	8942	15778	20886	23729
3	знос, тис. грн.	2165	2021	4461	7733	11188
4	Рівень зносу основних засобів,%	75,6	22,6	28,3	37,0	47,1
5	Темпи зростання вартості основних засобів, %	11,8	212,3	76,4	32,4	13,6
6	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	90	76	64,6	52,8	349,4
7	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн.	172	3133	4561	4851	2364
8	Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	1242	12239	32484	45963	38894

Джерело: складено за [36-40]

Значна частка фінансування активів відбувається за рахунок позикового капіталу, особливо короткострокових зобов'язань, які складали у 2024 році 85,3% у складі активів (для порівняння – 66,7% у 2022 році, 79,8% у 2023 році).

Система залучення кредитних коштів у ПП «Женева Плюс» має оборотний характер. Довгострокові зобов'язання скорочуються, що має позитивний вплив на рівень фінансової стійкості підприємства.

Фінансова структура ПП «Женева Плюс» має значний нахил в бік боргових зобов'язань (низька частка власного і висока запозиченого капіталу), що є типовим для швидкозростаючого бізнесу, але вимагає ретельного контролю за борговим навантаженням.

Дебіторська заборгованість поступово зменшувалась до 2023 року, що є також позитивною тенденцією розвитку ПП «Женева Плюс». Різкий стрибок у 2024 році (майже у 5 разів збільшення) викликаний проблемами з оплатою з боку клієнтів та зростанням обсягів реалізації на умовах відстрочки платежів.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом покривається шляхом відшкодування ПДВ та є незначною.

Інша дебіторська заборгованість включає аванси, розрахунки з підзвітними особами, інші операційні статті та має тенденцію до зменшення у 2024 році.

Отже, ПП «Женева Плюс» демонструє стійке зростання виручки та прибутковості, незважаючи на воєнний стан та економічні і фінансові виклики, що в цілому характерно для сфери торгівлі. Розвиток підприємства підтримується за рахунок активного використання кредитного плеча, а до основних фінансових ризиків можна віднести високу залежність від поточних зобов'язань та коливань грошових залишків. Поточний знос основних засобів потребує додаткового планування капітальних інвестицій в оновлення технічної бази, а значна дебіторська заборгованість несе ризики неповернення та часткового заморожування коштів. Динаміка розрахунків із бюджетом коливається у допустимих межах і демонструє тенденцію до зниження.

Система управління персоналом ПП «Женева Плюс» є типовою для приватного підприємства. Основну управлінську діяльність та прийняття рішень щодо найму здійснює директор, до ключових функцій якого входять: визначення загальної кадрової політики; ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку персоналу; контроль результатів роботи персоналу через відповідальних менеджерів.

Виконання функцій з управління персоналом здійснює менеджер з персоналу (HR-менеджер), який відповідає за: підбір персоналу (рекрутинг,

співбесіди, онбординг та супроводження новачків); ведення кадрового діловодства та документації; контроль трудової дисципліни та дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку; управління системою оплати праці та мотивації; проведення атестації персоналу, навчання і розвиток працівників; формування корпоративної культури.

Особливостями системи управління персоналом у ПП «Женева Плюс» є обмежений штат працівників і потреба поєднувати декілька функцій в межах однієї посади; висока мобільність та гнучкість працівників; безпосередня участь керівництва у вирішенні кадрових питань; персоніфікований підхід до мотивації та контролю працівників. Організаційна структура ПП «Женева Плюс» є лінійно-функціональною. Окрім директора та відділу управління персоналом, в структурі присутній відділ продажів, відділ закупівель і логістики, відділ бухгалтерського обліку та фінансів, інший допоміжний персонал (адміністративний, технічний) (рис. 2.2).

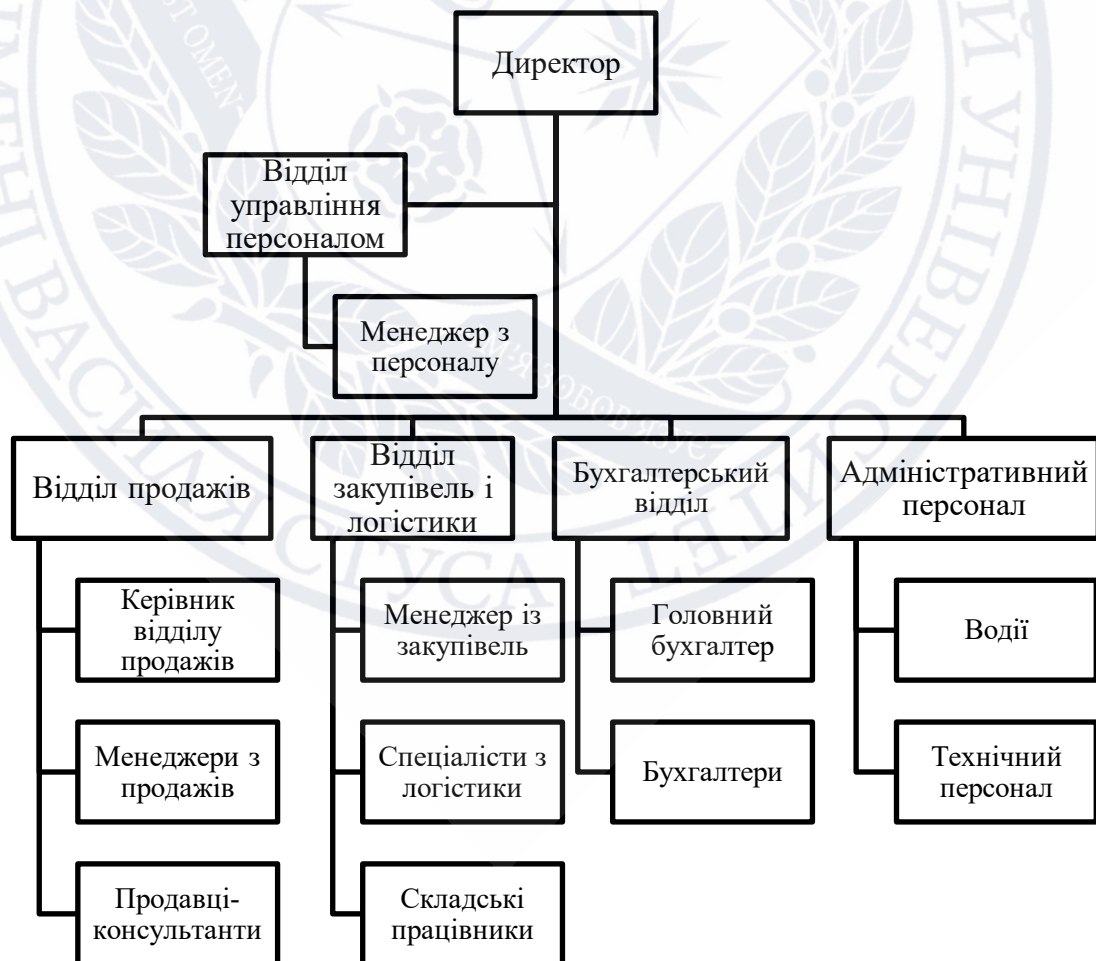


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПП «Женева Плюс»

Відділ продажів є основним структурним підрозділом, до функцій якого відносять: виконання планів продажів, робота з покупцями, консультування та обслуговування, участь у формуванні асортиментної політики. До складу відділу продажів входять менеджери з продажу (менеджери магазинів), торгівельні представники, продавці.

Відділ закупівель і логістики забезпечує закупівлю товарів, контроль запасів, управління ланцюжками поставок, взаємодія з постачальниками та партнерами.

До функцій бухгалтерського відділу ПП «Женева Плюс» входить нарахування та організація виплати заробітної плати, ведення фінансового обліку персоналу, формування та контроль кадрового бюджету.

Зростання чисельності персоналу супроводжується значним збільшенням доходів та прибутковості, що характеризує підприємство як ефективне в управлінні людськими ресурсами (рис. 2.3, табл. 2.6).

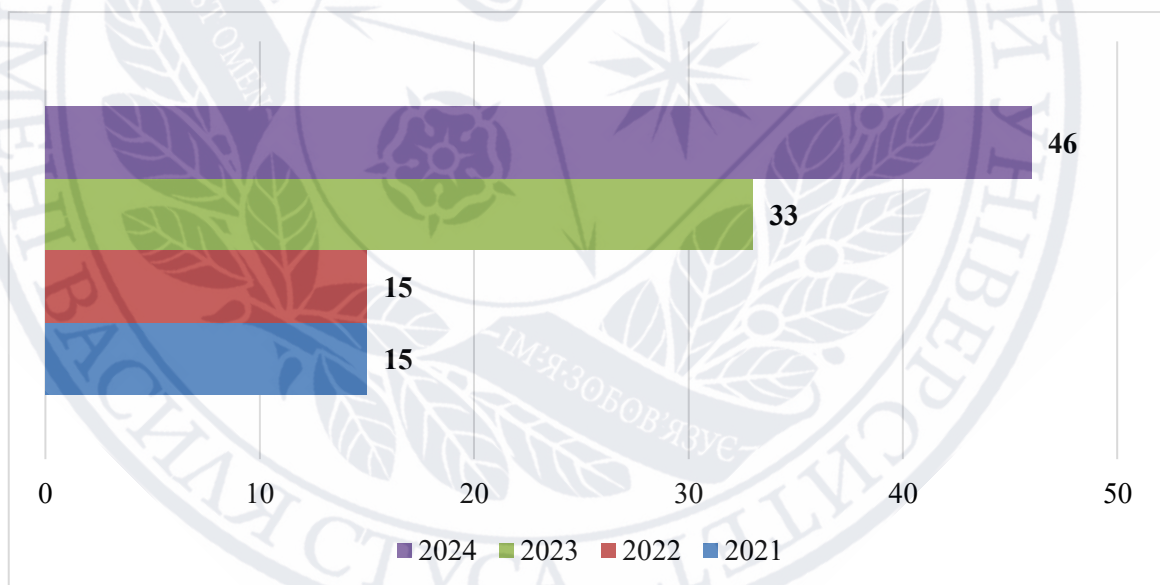


Рисунок 2.3. Динаміка чисельності персоналу ПП «Женева Плюс», 2021-2024 рік

Джерело: складено за [36-40]

Впровадження стратегії розвитку ПП «Женева Плюс» сприяло не тільки значному покращенню основних показників роботи, але й регулярному збільшенню заробітної плати працівників, яка, попри негативний вплив зовнішніх чинників, виплачувалась регулярно.

Таблиця 2.6 – Динаміка середнього рівня оплати праці персоналу ПП «Женева Плюс», 2020-2024 рік

Рік	Середній рівень заробітної плати	Зростання, %
2020	11000	-
2021	12500	+13,6
2022	14000	+12,0
2023	16000	+14,3
2024	18000	+12,5

Джерело: складено за [36-40]

Таким чином, ПП «Женева-Плюс» - це класичне прикладне підприємство роздрібною торгівлі, що орієнтується на задоволення потреб споживачів у базових товарах. Його стабільна робота, професійне управління та здатність пристосовуватись до умов ринку забезпечують успіх і сталість функціонування в українському бізнес-середовищі.

Для дослідження методів, за допомогою яких ПП «Женева Плюс» змогло подолати кризові ситуації і зберегає конкурентоздатність, проаналізуємо детальніше роль підприємницького лідера і обрані стратегії розвитку.

2.3. Визначення ролі підприємницького лідерства у подоланні кризових ситуацій у ПП «Женева-Плюс»

Проведений аналіз економічної та фінансової результативності показав, що ПП «Женева Плюс» має достатньо ефективну маркетингову та збутову стратегію. Відбувається активне розширення асортименту продукції і товарних запасів, а зростання кількості працівників свідчить про посилення команди продажів та збуту.

Конкурентоспроможність досягається лише у тому випадку, якщо підприємство має ряд конкурентних переваг. Вона виступає результатом отримання і підтримки впродовж достатнього тривалого періоду часу сукупності конкурентних переваг. А за допомогою конкурентного статусу можна отримати кількісне значення рівня конкурентоспроможності підприємства. Отже, конкурентний статус є оцінним показником рівня конкурентоспроможності,

причому він оцінює конкурентоспроможність тільки з точки зору позиції на ринку.

ПП «Женева Плюс» переважно використовує традиційні інструменти маркетингу, суттєві інвестиції у нематеріальні активи відсутні, сторінки в соціальних мережах створені, але неактивні.

Для досягнення високих показників ПП «Женева Плюс» застосовує товарну, цінову, збутову та комунікаційну стратегії, а саме:

1. Товарна стратегія: активний розвиток товарного асортименту (збільшення запасів товарів у 2024 році майже вдвічі порівняно з 2021 роком); підтримка наявності широкого асортименту для різних груп покупців, робота із партнерами і постачальниками для оптимізації попиту і пропозиції товарів у магазинах.

2. Цінова стратегія: орієнтація на конкурентоспроможні ціни з можливим акцентом на локальну конкурентну перевагу, гнучке ціноутворення залежно від попиту і сезонності.

3. Збутова стратегія: розвиток команди продажів, збільшення кількості працівників, що безпосередньо займаються продажами; оптимізація роботи логістики, підтримка оперативності доставок та якісного обслуговування клієнтів.

4. Комунікаційна стратегія: використання переважно прямих продажів та рекомендацій (пряма взаємодія з клієнтами), недостатня активність у сфері цифрового маркетингу може бути потенційним резервом розвитку.

ПП «Женева Плюс» демонструє активне зростання і має міцні позиції у сфері торгівлі у Вінниці. Підприємство володіє необхідними внутрішніми ресурсами для подальшого розвитку. Однак для забезпечення стійкості бізнесу важливо враховувати слабкі сторони та загрози, активно використовуючи можливості, які надає сучасний ринок (особливо цифровий маркетинг і розвиток онлайн-торгівлі).

Для розуміння основ побудови маркетингової стратегії ПП «Женева Плюс» нами проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Результати SWOT-аналізу ПП «Женева Плюс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Стабільне зростання доходів та прибутків. 2. Збільшення кількості персоналу, що свідчить про розширення підприємства. 3. Ефективна система збуту (зростання обсягів реалізації). 4. Гнучкість у прийнятті рішень, можливість швидко реагувати на ринкові зміни. 5. Хороше місце розташування, що забезпечує зручний доступ для клієнтів.	1. Відсутність активних інвестицій у нематеріальні активи (маркетингові дослідження, брендинг, програмне забезпечення). 2. Недостатній розвиток системи внутрішньої мотивації працівників, що може призвести до зниження їх задоволеності і зацікавленості. 3. Недостатня активність у сфері цифрового маркетингу (онлайн-просування). 4. Висока залежність від традиційних каналів збуту, що обмежує залучення нових сегментів клієнтів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток електронної комерції (інтернет-магазин, мобільні додатки). 2. Використання цифрових інструментів маркетингу (соціальні мережі, контекстна реклама, таргетинг). 3. Розширення асортименту за рахунок нових товарних груп, які мають попит у регіоні. 4. Впровадження програм лояльності та акційних пропозицій, що дозволить залучити нових і утримати існуючих клієнтів. 5. Залучення партнерів (спільні промо-акції, крос-продажі з іншими місцевими підприємствами).	1. Посилення конкуренції з боку великих мережеских ритейлерів («АТБ», «Грош», «Епіцентр», «Rozetka»). 2. Економічна нестабільність в умовах воєнного стану, можливість скорочення попиту населення. 3. Зростання витрат на утримання персоналу (через підвищення середньогалузевої заробітної плати). 4. Ризик втрати ключових працівників у зв'язку з конкурентними пропозиціями на ринку праці. 5. Погіршення умов співпраці з постачальниками (зростання цін, затримки поставок).

Джерело: складено автором

Що стосується конкурентного середовища, то у місті Вінниця активно розвинена торгівля, отже, існує висока конкуренція серед підприємств торгівлі (мережескі ритейлери, локальні приватні підприємства, онлайн-магазини).

Основні конкуренти ПП «Женева Плюс» на локальному ринку:

- місцеві мережі магазинів та національні супермаркети («Грош», «Україночка», Сільпо», «АТБ», «Еко-маркет»);
- спеціалізовані магазини та приватні підприємці;
- онлайн-майданчики з доставкою («Rozetka», «Епіцентр», «Алло»).

Порівняємо маркетингові та збутові можливості ПП «Женева Плюс» та її основних локальних конкурентів – великих ритейлерів і онлайн-супермаркети у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - *Порівняльна таблиця ПП «Женева Плюс» та її основних конкурентів*

Критерії	ПП «Женева Плюс»	ГРОШ/ АТБ/ Квартал	Онлайн-магазини
Тип компанії	Мале приватне підприємство	Середній (великий) бізнес	Великий бізнес
Кількість працівників	До 50	100-500+	500+
Локація	Вінниця (1-2 торгові точки/склад)	Вінниця (центральні райони)	Онлайн та склади
Цінова стратегія	Гнучка, локальна	Уніфікована, іноді акційна	Агресивна, акційна, кешбек
Асортимент	Широкий, з урахуванням місцевого попиту	Широкий, стандартизований	Надширокий, мультикатего-рійний
Канали збуту	Переважно офлайн	Офлайн, частково онлайн	Онлайн, частково офлайн
Маркетинг	Переважно прямий	Зовнішня реклама, фласри, SMM	Цифровий маркетинг, SEO, соціальні мережі
Клієнтоорієнтованість	Висока, персоналізоване обслуговування	Середній рівень, залежить від формату	Часткова – через онлайн-інтерфейс сайту та застосунку
Швидкість прийняття рішень	Висока (гнучкість малого бізнесу)	Повільна через централізацію	Низька через бюрократію та стандарти
Логістика та доставка	Обмежена	Локальна	Національна, точки доставки та інтеграції
Довіра та впізнаваність бренду	Помірна, висока локально	Висока регіональна	Висока на національному рівні

Джерело: складено автором

Зважаючи на результати порівняння, визначимо ключові конкурентні переваги та обмеження ПП «Женева Плюс» на ринку. До основних переваг можна віднести локальну гнучкість, що визначається можливістю швидко адаптуватися до змін у попиті, персоналізоване обслуговування, яке може бути надано клієнтам продавцем, менші накладні витрати, оскільки в магазини постачається лише та продукція, на яку є попит, а отже, можливе більш швидке

і гнучке реагування на коливання цін та якості. Серед конкурентних недоліків та обмежень ПП «Женева Плюс» є відсутність масштабного впізнаваного бренду, обмежена маркетингова активність, недостатня присутність та охоплення в онлайн-просторі, менша логістична потужність порівняно з великими та онлайн-мережами.

Розглядаючи можливості стратегічного управління діяльністю ПП «Женева Плюс», охарактеризуємо такі можливі стратегічні цілі:

- розширення ринкової присутності в тих районах Вінниці, які не охоплені національними ритейлерами та мають перспективи відкриття магазинів мережі, а також збільшення обсягів реалізації, кількості персоналу, товарних залишків;
- зміцнення фінансової стабільності, зокрема зменшення дебіторської заборгованості, підтримка наявних ініціатив, що призвели до зростання фінансових показників та продуктивності праці;
- підвищення ефективності збуту через збільшення чисельності персоналу, покращення логістики, вихід у цифрове середовище для підтримки розвитку мережі магазинів та загальної обізнаності.

Для досягнення поставлених цілей ПП «Женева Плюс» можна запропонувати декілька можливих стратегій, що направлені на збереження загальної динаміки зростання, розширення ринкової присутності, асортименту, підтримку накопичення власного капіталу і зменшення частки запозиченого: стратегія інтенсивного зростання, фокусування, продуктова стратегія та стратегія органічного зростання відповідно (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Фактичні стратегії розвитку ПП «Женева Плюс»

Стратегічний напрям	Спостереження	Тип стратегії
Зростання	Постійне збільшення активів, обороту, персоналу	Стратегія інтенсивного зростання
Ринок	Орієнтація на локальний ринок, пошук нових вигідних локацій для відкриття магазинів	Стратегія фокусування
Асортимент	Широкий вибір товарів, зростання запасів, підтримка орієнтації на збалансований попит	Продуктова стратегія
Капітал	Невеликий обсяг, відсутність зовнішніх інвесторів, переважно позиковий характер збільшення капіталовкладень	Стратегія органічного зростання

Джерело: складено автором

Стратегічне управління діяльністю ПП «Женева Плюс» зосереджене в руках директорки, має централізований характер, тоді як оперативне управління здійснюється ключовими менеджерами (продажі, закупівля, фінанси, найм). При цьому керівництву вдається зберігати баланс влади й досягати поставлених цілей, незважаючи на поточні економічні та військові виклики, скорочення чисельності доступних працівників на ринку праці тощо. Відсутність стратегічного відділу та структуризації стратегічного планування є типовим для малих приватних підприємств, однак, на перспективу така можливість може бути розглянута.

Щодо інших проблемних аспектів системи стратегічного управління можна відзначити низький рівень цифрової трансформації (активна стратегія автоматизації, цифровізації та онлайн-присутності відсутня).

Окрім того, ПП «Женева Плюс» має обмежений маркетинговий бюджет для просування бренду та докладає недостатньо зусиль для стратегічного планування інвестицій у нематеріальні активи (бренд, CRM-система). Локальний ринок суттєво обмежує перспективи зростання, роблячи ПП «Женева Плюс» залежним від локального сегменту та його споживчих пріоритетів. Для посилення стійкості може бути розроблена формалізована стратегічна картка підприємства (цілі – заходи – KPI), чітко окреслені стратегічні показники ефективності, здійснені інвестиції у цифровізацію, обрані нові точки збуту.

Стратегічне управління ПП «Женева Плюс» базується на принципах гнучкості та адаптивності. Підприємство демонструє сталу динаміку зростання, проте для довгострокового розвитку варто перейти від інтуїтивного стратегування до більш системного та аналітичного підходу, що дозволить закріпити успіх і вийти на новий рівень у конкурентному середовищі.

Аналіз рівня управління інноваційною діяльністю показав, ПП «Женева Плюс» демонструє відсутність вкладень у нематеріальні активи, зокрема, у придбання програмного забезпечення, брендинг, CRM або ERP системи, розвиток цифрових каналів позиціювання або посилення продажів. При цьому підприємство здійснює процесні інновації, про що свідчить оновлення

логістичних маршрутів, відкриття складських приміщень, збільшення оборотних запасів, а отже поступове вдосконалення операцій. Розширення кількості працівників пов'язано із пошуком нових форматів обслуговування та збільшенням мережі, однак, не підтверджує наявності технологічних інновацій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка інноваційного управління ПП «Женева Плюс» за ключовими напрямками

Напрямок інновацій	Ступінь реалізації	Коментар
Продуктові інновації	Низький	Відсутня розробка нових товарних рішень (підприємством створено власну торгову марку виробів з пастили, але інших товарних планів не складено)
Процесні інновації	Середній	Оптимізація логістики, оновлення складів (підприємство працює над вдосконаленням логістики, було відкрито склад товарів, який забезпечено необхідним обладнанням для зберігання)
Маркетингові інновації	Низький	Відсутність сучасного онлайн-просування (не використовується на постійній якійсній основі)
Організаційні інновації	Низький	Структура підприємства типова, цифрові трансформації не заплановані

Джерело: складено автором

Також поки що відсутня чітка стратегія цифрового просування, натомість, застосовується класичний підхід: прямі продажі, знижки, особисті контакти. Попри обмежені поточні інновації, ПП «Женева Плюс» має потенціал для їх посилення, зважаючи на: швидке зростання компанії; гнучку управлінську структуру; високу адаптивність малого бізнесу до змін.

Хоча інноваційна діяльність на підприємстві зараз обмежена, але розвиток підприємства створює реальні можливості для її активізації. Ключовий виклик – знайти баланс між оперативною ефективністю та довгостроковими вкладенням у новачі.

Проаналізуємо також особливості формування лідерської стратегії ПП «Женева Плюс».

У контексті малого бізнесу лідерство як здатність впливати на людей з метою досягнення спільних цілей є визначальним чинником ефективного

функціонування підприємства, оскільки саме керівник часто поєднує ролі стратегічного планувальника, мотиваційного лідера та організатора змін.

Для досягнення високих результатів у малому бізнесі застосовуються такі лідерські моделі:

- авторитарна – жорстке централізоване управління, підходить для кризових ситуацій або на початку створення підприємства, коли команда невелика;

- демократична – заохочує участь працівників у прийнятті рішень, командну співпрацю, спільну діяльність;

- ліберальна – забезпечує максимальну автономію персоналу, покладається на професійних фахівців, здатних до самоорганізації та автономного прийняття рішень;

- трансформаційна – орієнтована на формування натхнення і розвиток потенціалу працівників, підтримку креативних рішень та інновацій.

Застосування одного або комбінації лідерських стратегій залежно від ситуації направлене на досягнення поставлених цілей, забезпечення згуртованості команди, зменшення плинності кадрів, формування внутрішньої культури підприємства, підвищення продуктивності та креативності персоналу

Формування лідерської стратегії у малому бізнесі є ключовим фактором досягнення конкурентоспроможності, згуртування команди та стабільного зростання. Для ПП «Женева Плюс» впровадження ефективного лідерства є важливим етапом переходу від оперативного до стратегічного управління.

Наразі модель лідерської поведінки у ПП «Женева Плюс» наближена до централізованого, авторитарного, з елементами демократії, що викликає певні проблеми та обмеження, зокрема обмежене делегування повноважень (керівник не часто покладається на підлеглих у прийнятті рішень, схильний до централізації планування, управління процесами закупівель, найму персоналу). Окрім того, відсутня формалізована системи внутрішньої мотивації, не відстежуються показники задоволеності працівників, їх мотиви та прагнення, резерви підвищення продуктивності.

У підсумку спостерігається недостатній розвиток управлінських компетенцій серед ключових співробітників, а також панує обмежене стратегічне бачення у команді.

Для визначення якості лідерської стратегії у ПП «Женева Плюс» проведено анонімне опитування, участь у якому прийняли 30 респондентів (працівників підприємства).

Лідерську стратегію пропонувалось оцінити за шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірший показник, 5 – найкращий.

Результати опитування наведено у табл. 2.11 та рис. 2.4.

Таблиця 2.11 – *Питання та результати оцінювання лідерської стратегії керівника підприємства працівниками ПП «Женева Плюс»*

Питання	Середній бал
Керівник чітко формулює цілі та очікування	4.3
Я відчуваю, що моя думка важлива для керівництва	3.2
Керівник відкритий до зворотного зв'язку	3.7
Я розумію бачення керівництва щодо розвитку підприємства	4.0
Мене мотивує стиль керівництва на досягнення кращих результатів	3.5
Існує можливість для професійного зростання та розвитку	3.0
Я відчуваю себе частиною команди	4.2
У керівника є чіткий та послідовний стиль управління	4.1
Я довіряю керівництву підприємства	4.5
Підприємству потрібна система лідерства на різних рівнях	4.7

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Зважаючи на результати опитування, до сильних сторін лідера ПП «Женева Плюс» можна віднести достатньо високий рівень довіри до керівника, згуртованість колективу (відчуття причетності до команди), розуміння цілей, що означає уміння чітко поставити цілі та спрямувати зусилля на їх досягнення.

При цьому працівники відзначили необхідність побудови системи та стратегії лідерства на різних рівнях, що свідчить про обмежене делегування, слабкий зворотний зв'язок, відсутність системи розвитку лідерства й можливостей для професійного зростання. Також більша частина працівників відчувають, що діяльність керівника їх надихає та мотивує, а також що їх думка важлива для керівника.



Рисунок 2.4. Результати опитування працівників ПП «Женева Плюс» щодо лідерської стратегії керівника підприємства

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Оцінюючи особистісні якості лідера ПП «Женева Плюс», тип його авторитету та сильні сторони його поведінки, ми виявили резерви для підвищення ефективності лідерства на підприємстві (рис.2.5).

Керівник ПП «Женева Плюс» демонструє високий рівень компетентності і наявність достатнього практичного досвіду в обраній сфері діяльності, рішучість, відповідальність, розвинену інтуїцію, відповідальність, високий рівень здатності до співпраці, комунікабельність і розвинені адаптаційні якості.



Рисунок 2.5 Характеристика лідера ПП «Женева Плюс»

Джерело: складено автором

В своїй діяльності лідер поєднує різні типи лідерського авторитету залежно від рівня і змісту задач: юридичний (для прийняття рішень в процесі

участі в програмах державної підтримки, відносинах із постачальниками, споживачами, для вирішення питань взаємодії із працівниками); традиційний (як основа формування корпоративної культури); авторитет ролі або положення (у відносинах із органами влади та конкурентами); харизматичний (для донесення до працівників ідей стратегічного розвитку); авторитет кваліфікації (особистісні уміння, досвід, кваліфікація і знання керівника підприємства у сфері професійної діяльності сприяє підвищенню рівня довіри працівників і покращенню взаємодії в процесі роботи).

Сильними сторонами поведінки лідера ПП «Женева Плюс» є гнучкість і адаптивність у виконанні завдань стратегічного планування, розуміння цілей бізнесу і розвитку підприємства, уміння чітко поставити цілі та спрямувати зусилля працівників на їх досягнення, згуртованість колективу і відчуття причетності до команди, достатньо високий рівень довіри працівників до керівника, думка працівників важлива для керівника, він прислухається до неї в процесі прийняття рішень, діяльність лідера мотивує і надихає працівників.

В результаті аналізу нами виявлено резерви підвищення ефективності лідера: відсутність системи стратегії лідерства, слабкий зворотний зв'язок із працівниками, відсутність системи розвитку лідерства і можливостей для професійного зростання, недостатній розвиток компетенцій серед ключових працівників, обмежене делегування повноважень, недостатній рівень використання заходів тим-білдінгу для підвищення ефективності взаємодії працівників, обмежене стратегічне бачення у команді, відсутність формалізованої системи внутрішньої мотивації, не відстежуються показники задоволеності працівників, їх мотиви, прагнення, резерви підвищення ефективності; недостатній розвиток цифрової культури і стратегії цифрового просування підприємства.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки. ПП «Женева Плюс» є прикладом успішного малого підприємства у сфері роздрібної торгівлі, яке демонструє стабільне зростання та нарощує свій кадровий і операційний потенціал. Фінансова стійкість підприємства визначена

як відносна, хоча прибутковість зростає, а рентабельність підвищується, проте структура капіталу схиляється до високої залежності від короткострокових зобов'язань (85,3% активів – поточні зобов'язання у 2024 році), що вимагає посилення контролю за борговим навантаженням.

Ефективність управління персоналом підтверджується високими темпами зростання продуктивності праці, але недостатність розвитку системи мотивації може знижувати рівень задоволеності працею і зацікавленості працівників у виконанні стратегії розвитку.

Маркетингова та збутова діяльність ПП «Женева Плюс» базується на традиційних підходах (локальна реклама, персональні продажі), з мінімальним застосуванням сучасних цифрових каналів. Цифровізація та бренд-просування визначено як основні резерви зростання конкурентоспроможності.

Стратегічне управління на підприємстві централізоване, гнучке, але інтуїтивне. Формалізація стратегічних документів, визначення КРІ, розвиток нових точок збуту й інтеграція цифрових технологій є ключовими напрямками для майбутнього зростання. Інноваційна активність підприємства – помірна, зосереджена переважно на процесних оновленнях (логістика, склад, асортимент). Продуктові та маркетингові інновації майже відсутні, що потребує перегляду інвестиційних пріоритетів.

Лідерська стратегія потребує розвитку та вдосконалення. Згідно з опитуванням працівників, у працівників сформована довіра до керівника, відчуття командної єдності, але бракує системи внутрішнього лідерства, зворотного зв'язку, наставництва.

Лідер підприємства демонструє високий рівень особистісних якостей, використовує комбінації всіх типів лідерського авторитету, досягає успіхів завдяки сильним сторонам своєї поведінки. При цьому виявлене широке коло резервів підвищення ефективності лідерства і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЛІДЕРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

3.1. Основні підходи до формування лідерської стратегії ПП «Женева-Плюс»

Проведений у попередніх розділах аналіз результатів діяльності і ефективності лідерських стратегій ПП «Женева Плюс» дозволив означити такі напрями для вдосконалення: необхідна деталізація стратегічних кроків реалізації лідерської моделі; виявлення ефективних діючих конкурентних стратегій і розробка кроків для їх подальшого розвитку; потреба в розробці стратегії зміцнення і розвитку конкурентного потенціалу підприємства, яка є фундаментом раціонального використання ресурсів. Окрім того, виявлені резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства і посилення лідерської позиції мають лягти в основу розробки лідерської стратегії підприємства.

Перш за все, лідери повинні визначити місію діяльності і ставити SMART-цілі роботи і розвитку бізнесу, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і орієнтованими в часі. Тому пропонуємо концепцію лідерської стратегії для ПП «Женева Плюс», яка сприятиме створенню кадрового резерву, розвитку системи внутрішнього навчання, підтримці лідерських ініціатив (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Концепція лідерської стратегії ПП «Женева Плюс»

Елемент концепції	Характеристика
Місія	Забезпечити стабільний розвиток підприємства через згуртовану, вмотивовану та цілеспрямовану команду
Бачення	ПП «Женева Плюс» - це підприємство, де кожен співробітник є учасником розвитку, а лідерство розвивається на всіх рівнях
Основні принципи	Партнерство в управлінні (формування управлінської команди з розподілом зон відповідальності) Мотиваційне лідерство (впровадження системи визнання, розвитку і преміювання) Емпатичне спілкування (зворотний зв'язок, регулярні обговорення, відкритість)

	Розвиток кадрового резерву (навчання, наставництво, внутрішнє просування)
Стратегічні кроки реалізації лідерської моделі	Діагностика управлінського стилю (анкетування персоналу) Формування управлінської команди із чіткими повноваженнями Навчання персоналу основам лідерства (внутрішні семінари, курси) Запуск програми розвитку молодих лідерів Оцінка ефективності лідерської стратегії (KPI, опитування, продуктивність)

Джерело: складено автором на основі [11-12]

На наш погляд, місією ПП «Женева Плюс» має бути забезпечення стабільного розвитку підприємства через згуртовану, вмотивовану та цілеспрямовану команду. Бачення лідерської стратегії: ПП «Женева Плюс» - це підприємство, де кожен співробітник є учасником розвитку, а лідерство розвивається на всіх рівнях. Основними принципами діяльності мають бути: партнерство в управлінні, мотиваційне лідерство, емпатичне спілкування, розвиток кадрового резерву.

Для реалізації лідерської моделі необхідно спланувати та реалізувати наступні стратегічні кроки:

- (1) виконати діагностику управлінського стилю (анкетування персоналу);
- (2) сформувати управлінську команду із чіткими повноваженнями;
- (3) організувати навчання персоналу основам лідерства за допомогою внутрішніх семінарів, курсів;
- (4) запустити програму розвитку молодих лідерів;
- (5) проводити оцінку ефективності лідерської стратегії (KPI, опитування, продуктивність).

Цілями розвитку молодих лідерів в ПП «Женева Плюс» можуть стати отримання навичок створення ефективної трудової культури, засвоєння ефективного управління часом, розширення знань, опанування масштабного мислення, практикування відповідальності, розвиток м'яких навичок (soft skills), практика самодисципліни (рис. 3.1). Для успішної реалізації концепції лідерської стратегії підприємству необхідно розробити план розвитку лідерства для керівництва, менеджерів, нових лідерів і працівників.



Рисунок 3.1 - Цілі розвитку лідерства в ПП «Женева Плюс»

Джерело: складено автором

План складається із дій щодо вдосконалення лідерських навичок і здібностей, особистісного і професійного зростання, допомагає людям визначити свої сильні сторони та області для вдосконалення і поставити цілі для подальшого розвитку.

За допомогою плану розвитку лідерства менеджери покращують свої навички управління персоналом, мотивують та залучають свої команди та підвищують продуктивність праці. Працівники з високим потенціалом можуть стати новими лідерами, розвиваючи навички і компетенції, необхідні для майбутніх керівних посад. Працівники, які не займають керівних посад, завдяки планам розвитку лідерства розвивають навички спілкування, співпраці та вирішення проблем. Компанії, які проводять комплексну стратегію розвитку лідерства, перевершують ті, що стримують розвиток лідерства.

Основний запит персоналу ПП «Женева Плюс» полягає у тому, щоб збільшити власну участь у прийнятті рішень, отримати внутрішній ріст, можливості розвитку управлінських навичок та їх застосування. Для цього можна рекомендувати керівнику-лідеру запровадити регулярні командні зустрічі

для обговорення цілей і зворотного зв'язку, розробити програму наставництва та розвитку молодих лідерів (особливо для менеджерів магазинів), запровадити анкетування раз на півроку, щоб моніторити зміни в сприйнятті стилю управління, а також формалізувати структуру управління - визначити лідерів підрозділів і їхні зони відповідальності.

Додатково можуть бути застосовані механізм розвитку лідерства і модель лідерських компетенцій, орієнтація на яку дозволить сформувати етичних, відповідальних та цілеспрямованих лідерів. Від потенційних лідерів очікуватимуться такі якості та навички: візійність (бачення майбутнього), емоційний інтелект, здатність делегувати, вміння вирішувати конфлікти, командна згуртованість. Така модель може також застосовуватись при підготовці тексту-опису вакансій при наймі персоналу.

Очікувані результати застосування представленої концепції лідерства – це підвищення мотивації і залученості персоналу, зменшення залежності від керівника як єдиного центру прийняття рішень, підвищення адаптивності підприємства до змін, сприяння сталому розвитку і формуванню кадрового резерву.

Для подальшого розвитку підприємству необхідно оцінити можливості продовження використання існуючих стратегій, для цього необхідно: проаналізувати вигідність розширення на існуючому ринку, можливості залучення нових покупців без зміни ринку та зміни асортименту; оцінити можливість виходу на новий ринок, охоплення нової географії, нової цільової аудиторії покупців; дослідити можливість розширення асортименту товарів для залучення нових покупців.

Проведене дослідження показало, що ПП «Женева Плюс» успішно використовує в своїй діяльності стратегії конкурентних переваг: стратегію інтенсивного зростання (збільшуються активи, оборот, чисельність персоналу); стратегію фокусування (орієнтація на локальний ринок, пошук нових вигідних локацій для відкриття магазинів), продуктову стратегію (широкий вибір товарів, зростання запасів, підтримка орієнтації на збалансований попит) і стратегію

органічного зростання (невеликий обсяг, відсутність зовнішніх інвесторів, позиковий характер збільшення капіталовкладень).

За допомогою реалізації цих стратегій досягаються такі переваги, як локальна гнучкість, можливість швидко адаптуватися до змін у попиті, персоналізоване обслуговування клієнтів продавцем, менші накладні витрати, оскільки в магазини постачається лише та продукція, на яку є попит, більш швидке і гнучке реагування на коливання цін та якості.

Стратегії, які вже показали свою ефективність, можна розвивати і доповнювати:

1) для збільшення частки ринку можуть використовуватись знижки на товари або послуги, збільшуватись кількість реклами або створюватись пакетні пропозиції. Це допоможе отримати перевагу над конкурентами і залучити більше нових клієнтів;

2) для розширення ринку необхідно продовжувати успішну діяльність кейтерингових послуг, розвиваючи нові види кейтерингових послуг і пропонуючи нові види продуктів, наприклад, екологічно чисті, вирощені на приватних фермах або господарствах, адаптовані до місцевих умов екзотичні продукти, супутні товари повсякденного використання, тощо;

3) для прискорення швидкості товарообігу необхідно збільшувати число каналів продажу товарів за рахунок інтенсифікації роботи сайту магазину, використання соціальних мереж і співпраці із маркетинговими онлайн-платформами;

4) для збільшення числа клієнтів необхідно сегментувати ринок, для чого провести аналіз поточних клієнтів за розташуванням, віком, звичками, новими тенденціями розвитку галузі. За результатами аналізу можна розробити систему знижок для цільових покупців, наприклад, для постійних клієнтів, студентів, пенсіонерів, пасажирів міського транспорту (якщо торговельна точка розташована поблизу вузлових зупинок транспорту).

Одним із дуже важливих напрямів економії витрат, на наш погляд, є турбота про здоров'я персоналу. Для цього необхідно при складанні графіків

роботи строго слідувати фізіологічним нормам чергування роботи і відпочинку, щоб працівники могли не тільки добре працювати, а й завжди бути привітними із клієнтами, менше хворіти і швидше відновлюватись в разі хвороби. Ще одним напрямом є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення рівня зацікавленості працівників в результатах роботи за рахунок удосконалення мотиваційного механізму і доповнення його методами винагороди працівників за конкретні виробничі успіхи і досягнення. Інші заходи вже потребує додаткових вкладень коштів і можуть бути реалізовані, якщо керівництво прийме рішення про їх доцільність.

Подальша розробка лідерської стратегії ПП «Женева Плюс» має базуватись на резервах підвищення конкурентоспроможності підприємства і посилення лідерської позиції, якими в результаті проведеного в попередньому розділі роботи виявились відсутність масштабного впізнаваного бренду, обмежена маркетингова активність, недостатня присутність та охоплення в онлайн-просторі, менша логістична потужність порівняно з великими та онлайн-мережами.

ПП «Женева Плюс» успішно конкурує у своїй ніші завдяки гнучкості, локальному підходу та персоналізованому обслуговуванню. Однак для посилення позицій у довгостроковій перспективі необхідно активніше впроваджувати цифрові інструменти й формувати впізнаваність бренду.

Для підсилення конкурентних позицій ПП «Женева Плюс» можна рекомендувати звернути увагу на можливість активізації цифрового маркетингу (Google Ads, Facebook/Instagram, локальний маркетинг), укладення партнерств з місцевими бізнесами (крос-промоції, спільні акції та програми), надання можливості сервісу доставки (це може спрацювати на рівні району для маломобільних людей та споживачів з особливими потребами).

У випадках, коли для впровадження нових ідей або виведення бізнесу на новий рівень розвитку підприємству необхідно буде додаткове вливання коштів, можна скористатись залученим капіталом за рахунок співпраці із зовнішніми інвесторами.

Із подальшим розвитком ПП «Женева Плюс» і структуризацією лідерської команди важливим інструментом може стати програма ротації, що дозволить кожному працівнику тимчасово ставати відповідальною особою за різні міні проекти або важливі завдання. Оптимальна тривалість ротаційної програми 2-4 тижні, а очікуваний результат – виявлення неформальних лідерів, стимулювання особистої відповідальності та розвитку, формування кадрового резерву.

Додатковим інструментом посилення лідерської взаємодії та професійного розвитку персоналу може стати організація регулярного внутрішнього навчання у форматі міні-тренінгів (наприклад, «Ефективна комунікація з клієнтами», «Як приймати рішення під тиском», «Культура зворотного зв'язку») у форматі коротких інтерактивних сесій (30–60 хвилин), періодичністю щомісяця. Організація платформи для збору креативних ідей «Форум лідерських ініціатив» у форматі онлайн-опитувальника або фізичної скриньки, що матиме додаткові винагороди для учасників з найбільш успішними ініціативами, дозволить посилити лідерський вплив та рівень управлінської взаємодії.

Лідерська стратегія для ПП «Женева Плюс» – це інструмент внутрішньої трансформації, що сприяє переходу до зрілого етапу розвитку малого бізнесу. Вона дозволяє не лише зберігати стабільність, а й масштабувати успіх, залучаючи до управління всіх членів команди.

3.2. Використання інноваційних методів управління ресурсами

ПП «Женева Плюс» відповідно до положень теорії конкуренції, має індивідуальний набір конкурентних переваг: споживчу цінність товару, продуктивність бізнесу, інноваційний потенціал, виробничу і маркетингову кваліфікацію персоналу, якість менеджменту, рівень гнучкості і адаптивності. Для підвищення ефективності діяльності важливе значення мають стратегія і тактика оновлення виробництва – можливості впровадження інноваційної стратегії та її тип. Як мале торговельне підприємство, ПП «Женева Плюс» може використовувати елементи наступальної стратегії, комбінуючи її із імітаційною та оборонною інноваційними стратегіями.

Перш за все, керівництву необхідно усвідомити потреби в інноваціях і визначити пріоритети, для чого проводиться внутрішній аудит поточних бізнес-процесів, визначаються інноваційні цілі (автоматизація, онлайн-продажі, підвищення ефективності управління ресурсами, покращення лояльності клієнтів), визначається відповідальний менеджер з інновацій і виділяється базовий бюджет для впровадження інформаційних технологій, навчання персоналу і розвитку маркетингу. Найбільш сучасними і реальними для практичної реалізації для ПП «Женева Плюс» ми вважаємо розвиток інформаційних технологій і цифровізацію бізнесу.

Можливості і рівень цифровізації бізнесу залежить від впливу великої кількості факторів – рівня розвитку знань і технологій в країні і в регіоні, а також майбутньої готовності конкретного бізнесу до впровадження цифровізації.

Приймаючи рішення про цифровізацію бізнесу, керівництво виявляє та аналізує зовнішні і внутрішні фактори цифрової конкурентоспроможності (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Фактори цифрової конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено за [9]

Серед напрямів застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності виокремлюють трансформацію операційних процесів, трансформацію бізнес-моделей і трансформацію якості обслуговування. Разом із тим, впровадження цифрової трансформації вимагає проведення відповідної підготовки персоналу.

Сформуємо дорожню карту впровадження інновацій ПП «Женева Плюс», яка складатиметься з чотирьох етапів: підготовчий, цифрова трансформація, інновації в маркетингу, управлінські та організаційні інновації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Дорожня карта впровадження інновацій (посилення інноваційної активності) ПП «Женева Плюс»

Етап	Цілі	Необхідні кроки
Етап 1. Підготовчий (1–3 місяці)	Усвідомлення потреби в інноваціях, визначення пріоритетів	Провести внутрішній аудит поточних бізнес-процесів Визначити інноваційні цілі: автоматизація, онлайн-продажі, підвищення лояльності клієнтів. Визначити відповідального менеджера з інновацій / зовнішнього консультанта Виділити базовий бюджет (на ІТ, навчання, маркетинг)
Етап 2. Цифрова трансформація (3–6 місяців)	Впровадження ключових ІТ-рішень	Встановити хмарну CRM (наприклад, Zoho) Впровадити базову систему онлайн-замовлень (інтернет-магазин або маркетплейс) Організувати онлайн-облік складу Забезпечити мінімальний рівень кіберзахисту та резервного копіювання
Етап 3. Інновації в маркетингу (6–12 місяців)	Підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів	Запустити таргетовану рекламу у Facebook, Instagram, Google Розробити нову візуальну айдентику бренду Впровадити програму лояльності (накопичувальні бонуси, кешбеки) Створити Telegram-канал або розсилку з пропозиціями та новинами
Етап 4. Управлінські та організаційні інновації (12+ місяців)	Удосконалення корпоративного управління та мотивації	Впровадити систему КРІ для оцінки персоналу Розробити систему навчання персоналу (вебінари, мікрокурси) Делегування функцій: виокремлення окремих керівників підрозділів Перехід до стратегічного планування: SWOT, PEST, OKR

Джерело: складено автором

Найважливішим ресурсом в діяльності ПП «Женева Плюс» є товари, тому необхідно приділити головну увагу покращенню роботи з управління запасами товарів на всьому технологічному ланцюжку – від виробника до споживача, що пропонується реалізувати за допомогою цифрової трансформації. Ключовими IT-рішеннями для підприємства вважаємо встановлення хмарної CRM (наприклад, Zoho), впровадження базової системи онлайн-замовлень (інтернет-магазину або маркетплейсу), організація онлайн-обліку складу, забезпечення мінімального рівня кіберзахисту та резервного копіювання. Метою цього етапу є підвищення швидкості обороту запасів і покращення фінансових показників діяльності підприємства.

Zoho CRM допомагає взаємодії із потенціальними та існуючими клієнтами, дозволяє масштабувати процеси продажів, прискорювати розвиток підприємства і отримувати цінну інформацію про його стан. Система має простий і зручний інтерфейс споживача, не потребує тривалого навчання, легко налаштовується, взаємодіє із електронними таблицями та іншими CRM-системами, легко адаптується до різноманітних галузевих потреб. Zoho CRM дозволяє автоматизувати продажі, покращити взаємодію з клієнтами, знизити витрати часу на ручну обробку даних, скорочує кількість простих повторюваних завдань, має потужні засоби аналізу і звітності, які дозволяють отримувати інформацію в реальному часі про клієнтів, контракти, замовників і угоди, відслідковувати ключові показники ефективності, поточні тенденції і майбутні прогнози, приймати зважені бізнес-рішення.

Впровадження базової системи онлайн-замовлень за допомогою інтернет-магазину або маркетплейсу полегшує роботу зі споживачами товарів, скорочує час знаходження товарів в магазині або на складі, допомагає виявити асортимент найбільш популярних товарів для адаптації маркетингової стратегії до запитів клієнтів.

Організація онлайн-обліку складу дозволяє отримувати достовірну інформацію про запаси на поточну дату, наявність тих чи інших товарів, допомагає відстежувати товари, термін зберігання яких закінчується,

організовувати розпродаж таких товарів або планувати заходи з передачі їх на переробку або утилізацію.

Впровадження онлайн обліку залишків, надходження, обсягів реалізації забезпечує керівництво достовірною інформацією і сприяє прийняттю ефективних рішень.

Наступним етапом мають бути маркетингові інновації, метою яких є підвищення впізнаваності підприємства та залучення нових клієнтів. Для цього ПП «Женева Плюс» необхідно запуснути таргетовану рекламу у Facebook, Instagram, Google; розробити нову візуальну айдентику бренду; впровадити програму лояльності (накопичувальні бонуси, кешбеки); створити Telegram-канал або розсилку з пропозиціями та новинами.

Цифровізація використовується як засіб підвищення конкурентоспроможності і базується на тому, що споживачі все більше прагнуть полегшення життєдіяльності, і у боротьбі на ринку виграє та компанія, яка має можливість задовольнити потребу покупця в режимі онлайн, і за максимально короткий термін надасть йому якісний товар за прийнятною ціною. Вимоги споживачів стрімко підвищуються, боротьба між ринковими суб'єктами посилюється, тому час на укріплення позицій і впровадження інноваційних проєктів скорочується.

Всі перелічені інновації неможливі без проведення управлінських і організаційних інновацій, удосконалення корпоративного управління і мотивації. Для цього необхідно впровадити систему КРІ для оцінки персоналу, розробити систему навчання персоналу (вебінари, мікрокурси), запровадити делегування функцій і виокремити окремих керівників підрозділів, здійснити перехід до стратегічного планування: SWOT, PEST, OKR.

Враховуючи зміст запропонованих вище етапів впровадження інновацій, ПП «Женева Плюс» необхідно реалізувати цілі пріоритезації інноваційної активності з урахуванням процесів цифровізації, обрати і впровадити ключові ІТ-рішення у технологічні процеси та логістику, посилити впізнаваність бренду

та лояльність клієнтів, забезпечити удосконалення корпоративного управління та мотивації.

Очікувані результати такі: підвищення ефективності бізнесу на 15–25%, зростання онлайн-продажів і впізнаваності бренду, підвищення лояльності клієнтів і мотивації персоналу, готовність до масштабування діяльності або франшизингу.

3.3. Інструменти гнучкого управління та адаптації до змін

В умовах змін та криз підвищується ризикованість ведення бізнесу малими підприємствами: змінюються ринкові умови господарювання, ускладняється доступ до кредитування, посилюється податковий, регуляторний, та адміністративний тиск з боку держави, посилюється конкуренція, швидко змінюються попит та ціни на товари та послуги, рівень платоспроможності покупців та постачальників тощо [4]. Тому ключовими факторами успіху малого підприємства в умовах невизначеності та швидких змін є адаптація та гнучкість. Усвідомлюючи загрози зовнішнього середовища та можливості підприємства, необхідно розробити адаптаційні заходи із урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства та його потенціалу.

Перш за все, ПП «Женева Плюс» повинно використовувати свої сильні сторони і концентрувати зусилля у тій галузі, де воно може посісти лідируючі позиції; реалізовувати товари швидко, дешево, якісно; продавати в достатній кількості і з високим технологічним рівнем обслуговування; задовольняти потреби покупців краще, ніж конкуренти; отримувати прибуток, достатній для відтворення простої або розширеної реалізації товарів; торгувати товарами високої якості; мотивувати працівників; реалізовувати товари, які користуються більш пріоритетним попитом; підвищувати рівень компетенції підприємства в технологіях, використанні ресурсів, менеджменті, навичках та знаннях персоналу і керівництва тощо.

У сучасному світі цифрові технології стали незамінною частиною ведення бізнесу і не тільки впливають на традиційні бізнес-моделі, а й створюють нові

можливості для розвитку підприємств і організацій в усьому світі. Цифровізація діяльності ПП «Женева Плюс» дозволить впроваджувати нові бізнес-моделі, розробляти плани антикризового управління, змінювати організаційну структуру управління з лінійно-функціональної на функціональну або продуктову, гнучко налагоджувати операційні процеси.

При переведенні нецифрових об'єктів у цифрові змінюється їх сутність, що дозволяє переосмислити процеси, пов'язані з проектуванням, виробництвом, доставкою та споживанням товарів. Наслідком цього стає поява нових бізнес-моделей, використання яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації економіки.

Бізнес-модель ПП «Женева Плюс» базується на алгоритмі товаропостачання як найважливішій складовій діяльності підприємства, відображає організацію процесу руху товарів від підприємств-виробників через підприємства оптової і роздрібної торгівлі до споживачів і складається із визначеного переліку циклічних операцій, кожній із яких слід приділяти постійну увагу, тому що кожна із них або всі разом змінюються під впливом кризових і негативних явищ (рис. 3.4).

Функціонування бізнес-моделі ПП «Женева Плюс» залежить від об'єктивних чинників: виробничих (розміщення виробництва товарів, якими торгує підприємство, спеціалізація виробничих підприємств, сезонність виробництва окремих товарів); транспортних (стан транспортних шляхів сполучення, види транспорту, що використовується для перевезення товарів); соціальних (розселення населення, рівень грошових доходів); торговельних (розмір, спеціалізація і розміщення торгових приміщень, ступінь складності асортименту товарів і їх властивостей, рівень організації товаропостачання роздрібної торговельної мережі).

Суб'єктивними чинниками є рівень управління процесами товаропостачання, кваліфікація працівників, достовірність комерційної інформації.

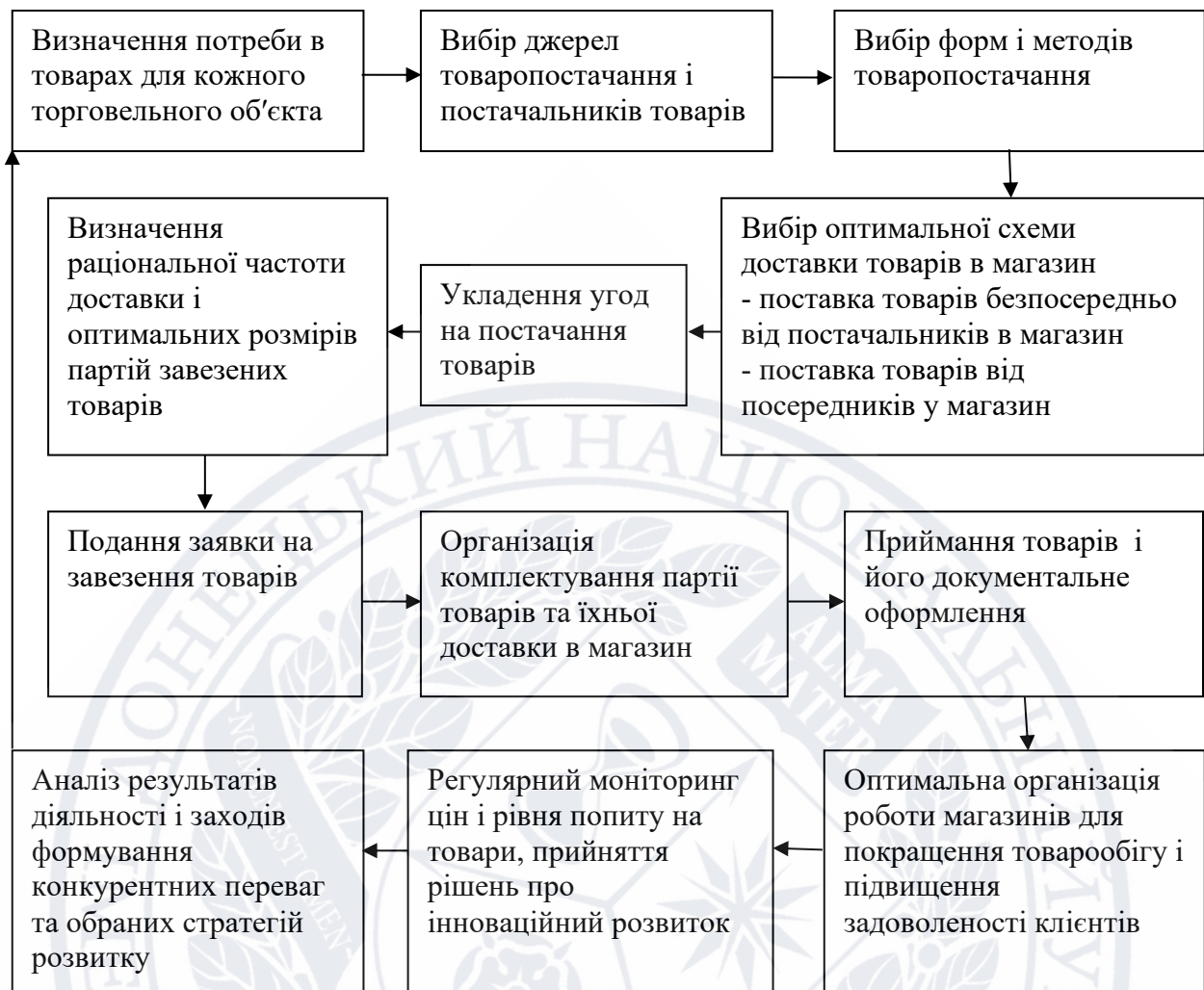


Рисунок 3.4 - Бізнес-модель діяльності ПП «Женева Плюс»

Джерело: розроблено автором

Чітка організація товаропостачання забезпечує оптимальний асортимент та економічний ефект діяльності підприємства для того, щоб споживач у магазині зміг придбати потрібний товар, у потрібний час, у потрібній кількості.

Товаропостачання повинно бути: планованим (здійснення постачання за графіками, що визначають частоту та періодичність завезення товарів); ритмічним (завезення товарів потрібними партіями через визначені проміжки часу); оперативним (завезення товарів з періодичністю, що відповідає динаміці продажу товарів з урахуванням зміни попиту, моди, пори року); безперебійним (регулярне завезення товарів у кількості та асортименті, потрібні для

безперебійної торгівлі); економічним (мінімізація коштів на організацію закупівель, завезення і зберігання товарів).

Модифікація бізнес-моделі ПП «Женева Плюс» не змінює основний алгоритм діяльності, а має базуватись на використанні інформаційних технологій і сучасних методах ведення бізнесу: в цифровому середовищі замість ручної праці, паперового документообігу і телефонних розмов використовуються електронна комерція, цифровий маркетинг, аналітика великих даних, впровадження автоматизації та штучного інтелекту.

Концепція розвитку бізнес-моделі в умовах цифровізації вдосконалюється паралельно в багатьох сферах та охоплює серед іншого економіку, організаційну поведінку, бізнес-стратегії, підприємництво та маркетинг.

Цифровий маркетинг стає ключовим елементом стратегії залучення та утримання клієнтів. Соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO) і рекламні кампанії в інтернеті дозволяють компаніям більш точно налаштовувати свої повідомлення до цільової аудиторії. Крім цього, такі інструменти, як електронна пошта та контент-маркетинг, допомагають будувати стійкі відносини з клієнтами.

Всі зазначені вище інструменти допомагають підприємству розробляти і успішно реалізовувати плани антикризового управління, які мають бути націлені на підтримку існуючих та організацію нових каналів товаропостачання, збереження наявних і залучення нових споживачів, зниження витрат і збереження колективу працівників.

Відповідно до конкретних умов і ситуацій, ПП «Женева Плюс» може застосовувати вимушену, заплановану, та випереджальну стратегії адаптації.

Вимушена адаптація з використанням *реагуючої стратегії* реалізується у відповідь на різкі зміни зовнішнього середовища: втрата частки звичних постачальників товарів і продукції в результаті озброєного конфлікту і економічної кризи, втрата частки логістичних маршрутів, коливання цін на товари і продукти, енергоносії, обладнання і оренду приміщень. Реагуюча стратегія використовує наявні конкурентні переваги, які можна швидко

пристосувати до нових умов і базується на впровадженні антикризових заходів: покращенні збутової діяльності, організації роботи без простоїв, підтримці інноваційної активності, стабільних комунікаційних процесів ззовні і всередині підприємства, мінімізації фінансових втрат, зниженні плинності кадрів, запобіганні різноманітним кризам в робочому колективі.

Швидкий пошук нових постачальників звичних видів продукції, аналіз зміни асортименту продукції на нові види продукції за найменуванням, призначенням, екологічними складовими, кінцевими споживачами; розширення асортименту продукції і товарів, пріоритети місцевим виробникам і унікальним товарам із поліпшеними властивостями; налагодження нових логістичних маршрутів постачання продукції; при наявності необхідної кількості морозильного і холодильного обладнання надається перевага замороженим продуктам, термообробленим продуктам із великим терміном зберігання; при недостатній кількості необхідного обладнання можливо збільшувати обсяги товарів і продуктів, на які попит є завжди (хліб, масло і молочні продукти, курятина, м'ясо, ковбаса, сахар, крупи і макаронні вироби, дитяче харчування тощо), розширювати їх асортимент; збільшувати чисельність клієнтів і асортимент кейтерингових послуг; проводити експрес-аналіз попиту і пропозиції продуктів і товарів на місцевому ринку. Програми розвитку персоналу перш за все повинні бути зорієнтовані на отримання антикризових навичок, психологічну підтримку і професійне вдосконалення.

Запланована адаптація із *оборонною стратегією* здійснюється у відповідь на очікувані зміни зовнішнього середовища. Необхідно зробити прогнози розвитку ситуації на найближчу перспективу і заходи, які підприємство може реалізувати в найближчій перспективі. Необхідно вивчати нові форми підтримки малого бізнесу від держави і ретельно аналізувати можливості і наслідки для підприємства від участі в них.

Зважаючи на чисельність працівників підприємства в 46 осіб, подальше збільшення чисельності персоналу має обмежений характер і можливе лише в результаті вивільнення працівників за рахунок цифровізації робочих процесів,

придбання сучасного торговельного обладнання, модернізації складських приміщень, розширення кола професійних, рольових і функціональних компетенцій працівників, навчання працівників в процесі роботи, зростання досвіду керівника і менеджерів. Тому зростання бізнесу можливе в більшій мірі за рахунок збільшення обсягів продажу і послуг або реалізації продукції та послуг підвищеного цінового і якісного рівня. Варто налагодити співпрацю із різними постачальниками продукції, оцінивши їх перспективи розвитку, і передбачати в юридичних документах можливість збільшення або зменшення обсягу закупівель і врахування коливання цін, що надасть підприємству більше гнучкості. Для збільшення обсягів продажу підприємству необхідно не тільки розширювати торговельні і складські площі, але й запроваджувати онлайн-торгівлю або онлайн-замовлення.

Випереджальна адаптація із *розвідувальною та аналітичною стратегіями* передбачає постійне відслідковування і прогнозування змін зовнішнього середовища і продуману реакцію на них. Для її впровадження необхідно розробити довгостроковий план розвитку підприємства і лідерства, вдосконалювати бізнес-модель підприємства, налагоджувати довгострокові зв'язки із постачальниками, постійно вдосконалювати методи роботи із клієнтами, визначити ключові компетенції працівників і лідерів, запровадити програму розвитку персоналу, запровадити дієву мотивацію працівників, сформувати злагоджену команду працівників, які поділяють цілі розвитку підприємства, постійно вдосконалюються і мають спільний із лідером погляд на перспективи розвитку.

Гнучкість лідера дозволяє не тільки підтримувати стабільність всередині команди, але й керувати змінами на свою користь, перетворюючи кризи в можливості для розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у кваліфікаційній (бакалаврській) роботі дослідження розглянуто теоретичні засади поняття лідерства та стратегічного управління в малому бізнесі, проведено дослідження ефективності формування лідерської стратегії в малому бізнесі, а також розроблено лідерську стратегію для малого бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

Основні положення зводяться до наступного:

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що формування ефективної лідерської стратегії є критично важливим для малого бізнесу в умовах високої економічної нестабільності, конкуренції та ресурсних обмежень. Лідерство виступає ключовим чинником адаптивності підприємства, його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Розглянуто основні стилі лідерської поведінки, а також складові забезпечення конкурентоспроможності на основі застосування ситуативного управління (комунікація, делегування повноважень, мотивація, командний дух та інші).

2. Доведено важливість якісного лідерства для реалізації стратегій розвитку малого підприємства, наведено класифікацію стратегій розвитку малих підприємств для досягнення високих результатів. Підтверджено, що особливостями лідерства в малому бізнесі є гнучкість прийняття рішень, персоналізація взаємодії з працівниками та швидка адаптація до змін. Виявлено, що поєднання різних типів лідерських стратегій (авторитарної, демократичної, трансформаційної) дозволяє ефективно вирішувати поточні та стратегічні завдання.

3. Дослідження показало, що сучасні умови діяльності малого бізнесу в Україні характеризуються значними стратегічними викликами: високою економічною нестабільністю, ризиками безпеки через військові дії, ускладненим доступом до фінансування, міграцією кваліфікованих кадрів та регуляторними бар'єрами, які створюють складні умови для ведення підприємницької діяльності. Попри зазначені виклики, підприємства малого бізнесу мають

стратегічні можливості, серед яких ключовими є цифровізація діяльності, перехід до нових онлайн-форматів ведення бізнесу, державна та міжнародна підтримка у вигляді грантових програм і мікрокредитування, а також зростання внутрішнього ринку та можливості розвитку соціального підприємництва.

4. Аналіз економічних, фінансових результатів та організаційної діяльності ПП «Женева Плюс» показав, що підприємство демонструє стабільне зростання прибутку, обороту та чисельності працівників, що свідчить про ефективність реалізованих лідерських підходів. Водночас було виявлено, що залежність від короткострокових зобов'язань та низький рівень цифровізації є слабкими сторонами підприємства.

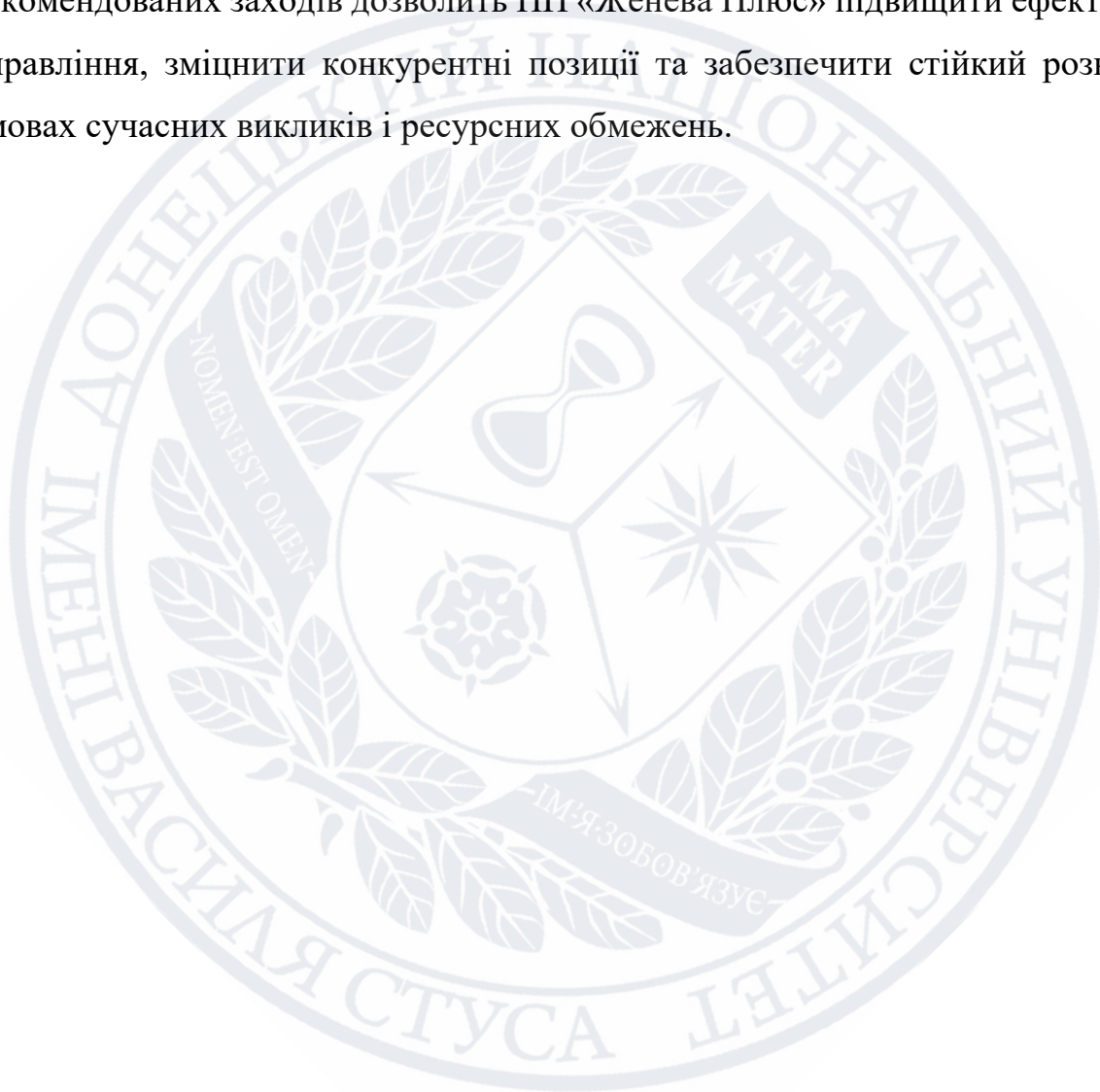
5. Проведене опитування працівників підтвердило, що на підприємстві сформовано високий рівень довіри до керівництва, існує відчуття причетності до загальних цілей. Проте працівники також відзначили необхідність посилення внутрішнього лідерства, більш активного делегування повноважень та створення умов для професійного розвитку. Результати аналізу дозволили сформулювати портрет лідера та позначити особливості лідерської поведінки, що дозволили в складних умовах зберегти позитивну динаміку розвитку підприємства, нарощувати потужності, розвивати ринкову присутність.

6. Встановлено, що подальший розвиток лідерської стратегії підприємства має включати впровадження системи КРІ для оцінки персоналу, організацію внутрішнього навчання та розвиток управлінських компетенцій ключових працівників. Важливими є розширення цифрових каналів комунікації та інноваційних методів управління ресурсами. Запропоновано впровадження цифрових технологій (CRM-системи, онлайн-замовлення, онлайн-облік складу), що сприятиме підвищенню швидкості товарообігу, покращенню обслуговування клієнтів та забезпеченню гнучкості управління в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

7. Рекомендовано розробити та реалізувати заходи з адаптації до змін: впровадити антикризове управління, застосувати стратегії вимушеної,

запланованої та випереджальної адаптації, що забезпечить стійкість підприємства навіть за умов несприятливих зовнішніх обставин.

8. Обґрунтовано, що стратегічне управління на підприємстві має стати системним і формалізованим, із застосуванням аналітичних методів планування, таких як SWOT, PEST, OKR, що дозволить ефективніше реалізовувати потенціал підприємства і стратегічні можливості. Таким чином, впровадження рекомендованих заходів дозволить ПП «Женева Плюс» підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасних викликів і ресурсних обмежень.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 важливих моделей лідерства, які зроблять вас успішним лідером. Інтернет-портал корисної інформації про освіту. URL: <https://uk.education-wiki.com/1573677-10-important-leadership-models-which-will-make-you-a-successful-leader>
2. Бардась А. В., Бардась О. Є., Богач К. С., Дудник О. В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації. *Економічний вісник Дніпровського технологічного університету*. 2023. №1(81). С. 90-103.
3. Беспалий Є.М. Стратегія малого бізнесу, її роля, особливості та відмінності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/17.pdf>
4. Бутенко А.І., Сараєва І.М. Ризики та стратегії малого бізнесу в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. №4. С. 20-23.
5. Василюк С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
6. Гавкалова Н.Л., Лоба К.О. Методичний підхід до визначення ефективної моделі лідерства в умовах сформованого типу організаційної культури. *Бізнесінформ*. 2019. №9. С.334-339.
7. Гавриш В. І., Яценко О. М., Перебийніс В. І. Конкурентноспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: монографія. Одеса: ВМВ, 2015. 174 с.
8. Горященко Ю. Г., Байов Б. С., Горященко Ю.Г. Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій. *Економічний Вісник Національного гірничого університету*. 2017. №1(57). С. 132-139.
9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентноспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.

10. Далик В. П., Дудок К. С., Каспрук С. І., Доманський О. В. Систематизація аспектів стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8794>
11. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. (11). С. 52–55.
12. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. С. 157-162.
13. Жарик Є. А., Гуржий Н. М. Оцінка лідерських компетенцій керівників – лідерів машинобудівних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/49.pdf
14. Завербний А. С., Чукаєва І.Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.9
15. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія ормування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 121-128.
16. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
17. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Методи стратегічного управління в умовах кризи. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 84-87.
18. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 24–28.
19. Колодяжна І. В. Організація та регулювання розвитку малого бізнесу в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21(19). С.219-223.
20. Комарова К. В. Стратегічне управління: опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.

21. Копчак Ю. С., Матвеев М. Є., Моторнюк У. І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т35(74).№2. С. 33-39.
22. Кривенко М. Стратегія ормування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. №99-100. С.44-48.
23. Кривов'язюк І. Вплив підприємницького лідерства на ефективність діяльності підприємств. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, 2023. №34–35. <https://doi.org/10.36074/logos-18.08.2023.07>
24. Лех Г. А., Ільчишин М. М., Туркало О. Я. Світовий досвід розвитку підприємств малого бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21(15). С. 224-229.
25. Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні. Офіційний портал. URL: https://prostir.fandom.com/wiki/Мережа_центрів_підтримки_бізнесу_в_Україні
26. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Нова Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №2(48). С.163-167.
27. Передало Х. С., Шило І. В., Пігур Р. І., Мельник М. М. Розвиток лідерських якостей через емоційний інтелект та поведінкові стратегії у сучасних бізнес-проектах. *Економічна наука*. 2024. №10. С. 148-153.
28. Поляков М.В., Лецер Ю.О. Комплексна економіко-організаційна модель підприємств з розробки інформаційних технологій. *Бізнес-інформ*. 2017. №9. С.251-255
29. ПП «Женева Плюс». Реєстраційні дані та загальна характеристика підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/c/35054636>
30. Приклади стилю лідерства у 2025. 7 типів лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/leadership-style-examples/>
31. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. №5. С. 184-187.

32. Розробка бізнес-моделі. Секрет 9 блоків URL: <https://garantovano.com/ua/rozrobka-biznes-modeli-sekret-9-bloktiv/>

33. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 2024. №(63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>.

34. Стратегії та технології розвитку корпорацій: монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с

35. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилi лiдерства та їх вплив на управлiння пiдприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3682/3612>

36. Фінансова звітність малого підприємства. ПП «Женева Плюс». 2020 рік. 4 с.

37. Фінансова звітність малого підприємства. ПП «Женева Плюс». 2021 рік. 4 с.

38. Фінансова звітність малого підприємства. ПП «Женева Плюс». 2022 рік. 4 с.

39. Фінансова звітність малого підприємства. ПП «Женева Плюс». 2023 рік. 4 с.

40. Фінансова звітність малого підприємства. ПП «Женева Плюс». 2024 рік. 4 с.

41. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №17. С. 402-412.

42. Які державні програми та гранти існують для українського бізнесу. URL: <https://blog.youcontrol.market/iaki-dierzhavni-proghrami-ta-ghranti-isnuiut-dlia-ukrayinskogho-bizniesu/>.

43. Gram-Hanssen I. Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership. *Leadership*, 2021. Vol. 17(5). pp. 519–541.

44. Herlina E., Tukiran M., Anwar S. The Effect of Entrepreneurial Leadership on Organizational Performance: Literature Review. *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 2021. №1(1). pp. 143-168.

45. Huang S., Ding D., Chen Z. Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 2014. №23(4). pp. 453-471.

46. Latif K.F., Nazeer A., Shahzad F., Ullah M., Imranullah M., Sahibzada U.F. Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of knowledge management processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 2020. №41(2). pp. 237-256.

47. Megawaty M., Hendriadi H., Salam K.N. The Impact of Entrepreneurial Leadership on the Performance of Small and Medium Enterprises. *Point of View Research Management*, 2022. №3(4). pp. 388-397.

48. William Pasmore. Developing a Leadership Strategy A Critical Ingredient for Organizational Success: Center for Creative Leadership. 2014.

49. Yalçinyigit S., Aktas H. A Research on the Relationship of Social Intelligence and Cultural Intelligence with Leadership Styles. *Istanbul Business Research*. 2022. pp. 1-26.

50. Zada I. The Modern Leadership Ingredients for the Post-COVID. *International Business Research*. 2022. Vol. 15. № 9. pp. 43-49.

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	Економія на витратах	Диференціація
Техніко-технологічні		
устаткування	- устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції - відносно дешево, як правило, масово вироблюване устаткування	- часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; - устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції
матеріал, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
механізація виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
Економічні		
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані
персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
Управлінські		
нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний

структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
Соціально-психологічні		
психографічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
Природно-кліматичні, географічні		
близькість до сировинної бази, наукових установ	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.