

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ТЕОРІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

©2025 ГРИГОР'ЄВ П. К., АТАМАНЧУК З. А.

УДК 330.341.1:658]:338.1
JEL: L26; L53; O32

Григор'єв П. К., Атаманчук З. А. Управління розвитком малого інноваційного підприємства на засадах теорії життєвого циклу

Розвиток малого інноваційного підприємства (МІП) являє собою складний багатокомпонентний процес, результативність якого зумовлюється поєднанням ринкових чинників, рівнем інноваційної новизни, конкурентоспроможності запропонованих рішень, а також якістю управлінських рішень. Аналіз кадрового потенціалу сучасних МІП показав, що в переважній більшості випадків управління такими підприємствами здійснюється здебільшого науковцями-дослідниками, а не фаховими менеджерами. У зв'язку з цим обґрунтована доцільність формування методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління МІП. У статті запропоновано підхід до розроблення управлінських заходів, що ґрунтується на класифікації типових моделей життєвого циклу інноваційних підприємств. Виокремлено п'ять основних типів стратегій, з яких три визначаються на етапі стратегічного планування з урахуванням кон'юнктурних характеристик ринку та специфіки інноваційної діяльності. Решта дві формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів у процесі функціонування підприємства. Надано аналітичний опис кожної з моделей, а також визначено їхню відповідність фазам життєвого циклу МІП. Це дозволило обґрунтувати умови доцільності застосування кожної з типових стратегій та оцінити їхню можливість реалізації. На завершення для кожного типу розроблено рекомендації щодо практичного впровадження стратегій розвитку.

Ключові слова: мале інноваційне підприємство, стратегія, життєвий цикл, ефективність управління, заходи щодо підвищення ефективності, менеджмент підприємства.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 13.

Григор'єв Павло Костянтинович – аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)
E-mail: p.hryhoriev@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3615-8991>

Атаманчук Зорина Асланівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: zarinaatamanchuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6139-1653>

UDC 330.341.1:658]:338.1
JEL: L26; L53; O32

Hryhoriev P. K., Atamanchuk Z. A. Management of the Development of Small Innovative Enterprises Based on the Theory of Life Cycle

The development of small innovative enterprises (SIEs) is a complex multi-component process, the effectiveness of which is determined by the combination of market factors, the level of innovation novelty, the competitiveness of proposed solutions, and the quality of management decisions. An analysis of the human resource potential of modern SIEs has shown that in the overwhelming majority of cases, the management of such enterprises is primarily performed by research scientists rather than professional managers. In this regard, the rationale for the formulation of methodological recommendations for improving the management system of SIEs is substantiated. The article proposes an approach to developing managerial measures based on the classification of typical life cycle models of innovative enterprises. Five main types of strategies have been allocated, three of which are determined at the stage of strategic planning taking into account market conditions and the specifics of innovative activities. The other two are formed under the influence of internal and external factors during the operation of the enterprise. An analytical description of each model has been provided, as well as their alignment with the phases of the life cycle of small innovative enterprises (SIEs). This has allowed for the substantiation of the conditions under which each strategy type is appropriate to apply and to evaluate their feasibility for implementation. Finally, recommendations for the practical implementation of development strategies have been developed for each type.

Keywords: small innovative enterprise, strategy, life cycle, management efficiency, measures to enhance efficiency, enterprise management.

Fig.: 2. Tabl.: 3. Bibl.: 13.

Hryhoriev Pavlo K. – Postgraduate Student, Vasyl Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: p.hryhoriev@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3615-8991>

Atamanchuk Zoryna A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Vasyl Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: zarinaatamanchuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6139-1653>

В умовах сучасного етапу розвитку національної економіки ефективність і зростання малих підприємств значною мірою залежать від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Управління малими інноваційними підприємствами ускладнюється тим, що менеджмент таких підприємств часто складається з наукових кадрів, які не мають достатніх знань у сфері інноваційного менеджменту та підприємництва. Виходячи з цього, особливої актуальності набувають питання, пов'язані із дослідженням дієвих механізмів управління малим інноваційним бізнесом із урахуванням стратегії життєвого циклу.

На сьогоднішній день доступні численні напрацювання науковців, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти управління малими підприємствами, про що зазначають у своїх наукових працях відомі українські й зарубіжні вчені, зокрема, Шульце-Шпюнтруп Ф., Хеерінк М. Й., Небава М. І., Варналій З. С., Воротіна Л. І., Малюта Л. Я., Донець Л. І., Мартинюк Л. А., у роботах яких, окрім іншого, розглянуто специфіку формування організаційних структур управління в межах малих підприємств [8; 10]. Однак, з огляду на динаміку змін у зовнішньому середовищі, ця тема залишається актуальною та потребує додаткового наукового пошуку.

Метою дослідження є аналіз структури інноваційного процесу на малих підприємствах і систематизація можливих рішень менеджменту в частині стратегії й тактики управління на основі опису варіантів життєвого циклу.

Розвиток малого інноваційного підприємства (МІП) безпосередньо пов'язаний із життєвим циклом інновації, що стала підґрунтям його створення. Це дає підстави для опису та класифікації управлінських дій і стратегічних цілей менеджменту МІП на основі систематизації можливих варіантів його розвитку, що доцільно розглядати як стратегії життєвого циклу МІП.

Практика свідчить, що не кожне МІП проходить усі етапи класичного життєвого циклу підприємства, що зумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників. Зокрема, одні МІП зупиняють свій розвиток на початкових стадіях, інші – на фазі зрілості; трапляються й випадки, коли підприємство існує лише формально. Існують також сценарії трансформації малого бізнесу у велике підприємство або зміни виду діяльності на певному етапі життєвого циклу. Розуміння специфіки фаз життєвого циклу дозволяє визначити поточну стадію розвитку підприємства та обґрунтовано обирати відповідні управлінські рішення. Отже, навіть за умови ефективного менеджменту, в діяльності МІП можуть виникати зміни, що суттєво

впливають на подальшу траєкторію його розвитку [2]. Основні причини таких змін умовно поділяються на три групи: перша – вплив зовнішнього середовища; друга – формування або коригування внутрішньої стратегії підприємства; третя – зміни у внутрішньому стані МІП.

Залежно від ефективності управління МІП, поставлених цілей, а також впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, життєвий цикл підприємства може зазнавати змін. Такі трансформації можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансовий стан підприємства, а їх варіативність є досить широкою [1].

У межах даного дослідження пропонується розглянути п'ять найбільш типових і поширених стратегій розвитку життєвого циклу МІП, що реалізуються за різних умов. При цьому вибір конкретної стратегії зумовлений не лише впливом зовнішнього середовища й специфікою інновації, але й баченням та амбіціями менеджменту або засновників підприємства (табл. 1).

У першому варіанті стратегії життєвого циклу, після досягнення фази зрілості, МІП переходить на новий етап розвитку, трансформуючись у середнє або велике підприємство (рис. 1).

Мале інноваційне підприємство трансформується в середнє або велике, збільшуючи чисельність персоналу, розширюючи ринки збуту продукції чи послуг, а за потреби – оновлюючи або нарощуючи основні виробничі фонди (див. табл. 1).

Формально зміна масштабів підприємства визначається двома основними кількісними показниками – чисельністю працівників та обсягом виручки від реалізації продукції [5; 7]. Водночас у процесі стратегічного планування слід враховувати не лише кількісні, але й якісні трансформації, які мають відбутися в структурі та процесах МІП.

У табл. 2 виокремлено відмінні якісні характеристики малого, середнього та великого підприємства, які мають бути враховані в стратегії.

Вибір подібної стратегії розвитку має ґрунтуватися на ретельному аналізі ринку та оцінці потенціалу залучення ресурсів для масштабування діяльності. Ця стратегія належить до числа бажаних і позитивних варіантів розвитку підприємства. Водночас важливо чітко визначити критерії, за якими менеджмент зможе оцінювати ефективність реалізації обраного стратегічного курсу.

Друга стратегія життєвого циклу – це виведення МІП на ринок і його продаж. Зазначимо, що нерідко організація малого підприємства зводиться до розроблення певного продукту і послуги, після чого цей продукт/послугу продають, і діяльність МІП припиняють.

Характеристика умов розвитку МІП і відповідних їм стратегій

Умови вибору стратегії	Характеристика стратегії життєвого циклу МІП
1. У разі наявності потенціалу до масштабування виробництва інноваційної продукції	Мале підприємство реорганізується у велику бізнес-структуру, розширює сферу діяльності та нарощує обсяги виробництва інноваційної продукції
2. У випадку створення тимчасового МІП або за умов високого рівня конкуренції та складності інтеграційних процесів	Відбувається продаж підприємства разом із результатами його інноваційної діяльності
3. Під час ухвалення рішення щодо комерціалізації наукових розробок за наявності відповідних результатів досліджень	Відбувається диверсифікація виробничої програми або спектра послуг
4. У разі досягнення максимально можливого та стабільного рівня доходів підприємства	Діяльність підприємства призупиняється, МІП переходить у фазу стагнації
4. За наявності значного негативного впливу зовнішніх або внутрішніх чинників, що унеможливають подальше функціонування МІП	Підприємство припиняє функціонування внаслідок ліквідації

Джерело: складено авторами на основі [3].

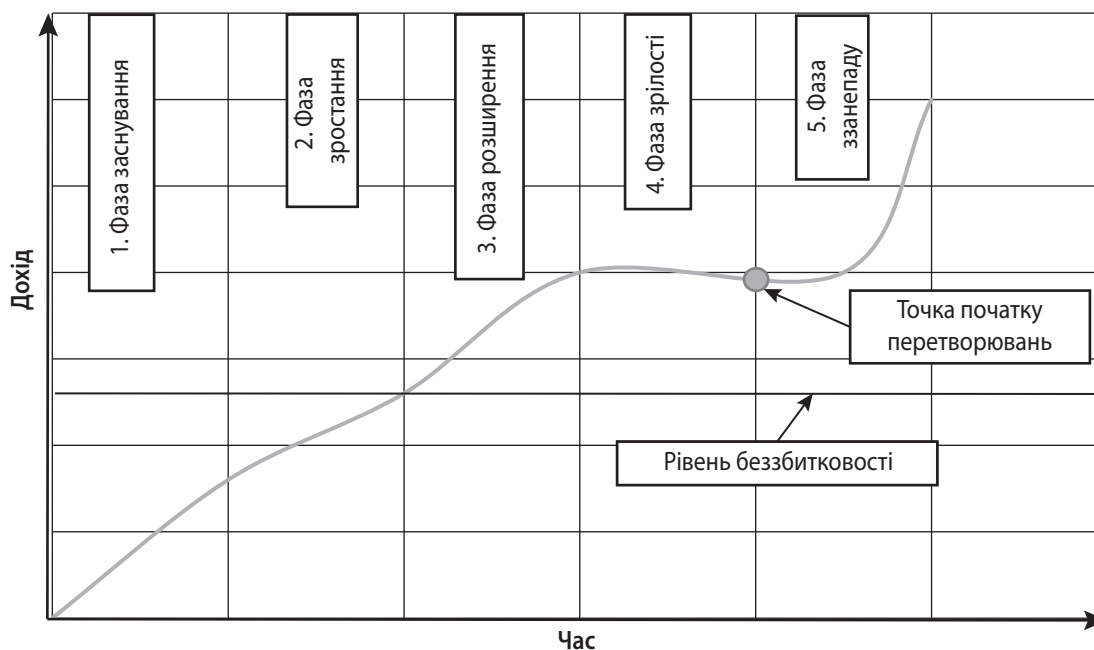


Рис. 1. Стратегія життєвого циклу МІП: перетворення на велике підприємство

Джерело: складено авторами на основі [4].

У межах цього сценарію передбачається, що мале інноваційне підприємство здійснює розроблення продукту або послуги, а на одному з етапів життєвого циклу – зокрема на четвертому – реалізує готовий бізнес шляхом продажу. Подібний результат є ймовірним також у випадку надмірної конкуренції, яка унеможливує ефективний вихід МІП на ринок. За таких умов подальше функціонування підприємства стає економічно недоцільним: спостерігається зниження попиту на продукцію, а витрати

перевищують доходи. Відтак продаж МІП, за умови наявності відповідних можливостей, розглядається як єдино доцільне управлінське рішення.

Третій варіант стратегії розвитку життєвого циклу МІП передбачає розширення бізнесу та трансформацію його організаційної структури. Такий підхід вважається «класичним» у сфері управління малими інноваційними підприємствами та характеризується переходом із четвертої фази життєвого циклу до другої, з подальшим просуванням до чет-

Якісні відмінності малого, середнього та великого підприємства

Критерії	Масштаб підприємства		
	Мале	Середнє	Велике
Цілі	Коригується ринком і стратегією розвитку інтуїтивно	Коригується з упором на умови ринку та стратегії розвитку зовнішнього середовища	Систематичне та стратегічне управління на ринку
Менеджмент	Авторитарний, консультації з ключовими партнерами, фахівцями	Авторитарний, невелика команда фахівців, використання зовнішніх експертів	Колегіальний, велика команда фахівців, функціональна організаційна структура, консультаційна структура
Планування	Короткострокове планування	Короткострокове та нерегулярне довгострокове планування	Довгострокове планування, регулярні маркетингові дослідження
Персонал	Невеликий ступінь залучення співробітників, невеликий вплив профспілок, не існує ради трудового колективу	Відносини співпраці, організаційне середовище, що розвивається, посилення впливу профспілок, немає ради трудового колективу	Сувора ієрархія відносин, співпраця в колективах. Труднощі підвищення мотивації

Джерело: складено авторами на основі [6].

вертої, і знову поверненням на початкові етапи. Подібна динаміка забезпечується шляхом розроблення нових продуктів і послуг, започаткування нових напрямів бізнесу або розширення вже наявних.

У даному варіанті розвитку МП передбачається застосування одного з двох найбільш поширених методів диверсифікації:

- ✦ *адаптація* – передбачає використання наявних трудових ресурсів і обладнання для розширення асортименту товарів та послуг;
- ✦ *розширення* – полягає в підвищенні продуктивності через збільшення кількості виробничих одиниць обладнання та покращення організаційних процесів, що також сприяє зростанню номенклатури продукції [8].

Застосування одного з методів диверсифікації може сприяти [9]:

- ✦ підвищенню життєздатності МП у ринкових умовах;
- ✦ більш ефективному використанню наявних ресурсів;
- ✦ оптимальному насиченню ринку необхідними товарами та послугами тощо.

Разом із тим, попри позитивні ефекти від диверсифікації, існують і ризики, пов'язані з можливими негативними наслідками. Зокрема, несистемна або економічно необґрунтована диверсифікація може погіршити фінансову стабільність МП. Тому до прийняття рішення щодо розширення виробництва необхідно здійснити всебічний аналіз ринкової кон'юнктури та внутрішніх можливостей підприємства.

Четверта стратегія життєвого циклу МП, яка може реалізуватися під час стагнації, представлена на рис. 2.

Найчастіше МП, досягнувши точки беззбитковості, починає сповільнювати свій розвиток і, зрештою, зупиняється на одному рівні. У цьому разі МП переходить у фазу стагнації. Таке явище в процесі діяльності МП може бути попередженням подальшого спаду та призвести до подальшої ліквідації підприємства. При цьому, чим довше МП перебуватиме у фазі стагнації, тим більша ймовірність відходу його з ринку [10].

Стагнацію може викликати ціла низка чинників. До них належить неправильна система організації та управління підприємством, недостатня систематизація або помилки в бізнес-процесах, при цьому характер діяльності стає екстенсивним.

Наслідками стагнації є зниження темпів обороту виробництва та продажу продукту, відтік інвестиційних капіталів і спад ділової активності.

П'ятий варіант стратегії життєвого циклу МП може реалізуватися в разі впливу негативних чинників на МП та об'єктивної неможливості подальшої діяльності.

Причини ліквідації малих інноваційних підприємств можуть бути різноманітними. Залежно від конкретних обставин ліквідація може мати добровільний, примусовий характер або відбуватися внаслідок банкрутства. У випадку добровільної ліквідації рішення про припинення діяльності приймається безпосередньо юридичною особою, що найчастіше зумовлено втратою економічної

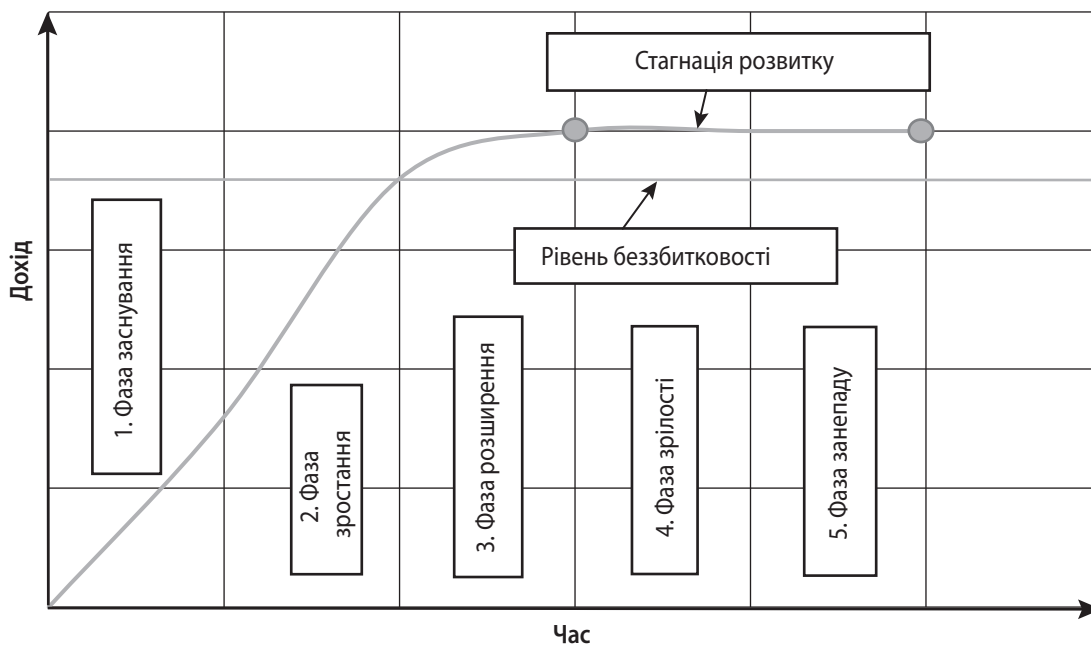


Рис. 2. Стратегія життєвого циклу МІП: стагнація

Джерело: складено авторами на основі [4].

доцільності подальшого функціонування підприємства. Примусова ліквідація МІП здійснюється виключно на підставі судового рішення, при цьому відповідні підстави визначено чинним законодавством [11; 12].

Загальні рекомендації щодо комплексів заходів для стратегій життєвого циклу МІП, що забезпечують досягнення поставлених цілей, систематизовані в табл. 3.

Узагальнюючи викладене, пропонується виокремлювати та розглядати п'ять варіантів стратегій життєвого циклу малих інноваційних підприємств. Менеджменту МІП необхідно не лише на початковому етапі обрати одну зі стратегій розвитку (зокрема, перші три з них), а й визначити чіткі критерії успішності її реалізації. Оцінка фактичних і запланованих показників дозволяє здійснювати моніторинг ефективності впровадженої стратегії.

За результатами проведеного дослідження сформульовано комплекс заходів для кожної з представлених стратегій життєвого циклу МІП, реалізація яких сприятиме досягненню обраних цілей розвитку та підвищенню економічної результативності функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

Запропонований підхід може бути використаний на практиці як комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності малих інноваційних підприємств і служити основою для по-

дальших науково-методичних розробок у сфері управління малим бізнесом. На відміну від наявних методів управління та підходів до їх адаптації у МІП представлена концепція базується на розподілі управлінських завдань відповідно до фаз життєвого циклу підприємства. Такий підхід дозволяє деталізувати управлінські рекомендації, обґрунтовувати потребу в упровадженні кількісних критеріїв оцінки динаміки розвитку та забезпечити підвищену обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 4. С. 285–288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>
2. Левицький В. В. Креативний менеджмент в системі стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-84-90>
3. Боровська В. Г., Беззубко Л. В. Стратегія розвитку малого бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2020. № 1. С. 53–60. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/1-2020-19/53-60.pdf>

**Загальні рекомендації щодо комплексів заходів для стратегій життєвого циклу МІП,
що забезпечують досягнення поставлених цілей**

Варіант стратегії життєвого циклу	Ціль	Заходи
1. Перетворення на велике підприємство	Розширення масштабів діяльності підприємства та перехід на новий етап розвитку шляхом нарощування обсягів виробництва інноваційної продукції, розширення ринків збуту, освоєння нових сегментів та географічних ринків	1. Проведення аналізу ринку. 2. Збільшення обсягів НДР та обсягів реалізації продуктів/послуг. 3. Збільшення займаної частки ринку
2. Продаж готового бізнесу	Створення та виготовлення інноваційного продукту з подальшим виведенням його на ринок. У перспективі – продаж бізнесу	1. Отримання замовлення від потенційного клієнта. 2. Розробка продукту/послуги. 3. Затвердження результатів розробки із замовником. 4. Управління виробництвом продукту/послуги. 5. Здійснення продажу результату інтелектуальної діяльності замовнику
3. Розширення та диверсифікація бізнесу	Розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки та впровадження диверсифікованих інноваційних продуктів	1. Проведення аналізу ринку. 2. Проведення аналізу сильних і слабких сторін діяльності МІП. 3. Визначення напрямку для диверсифікації. 4. Управління виробництвом виділеної продукції. 5. Управління реалізацією продукції на ринку
4. Стагнація	Вихід із критичного становища підприємства і зайняття конкурентоздатної позиції на ринку	1. Проведення ретроспективного аналізу діяльності. 2. Аналіз ємності ринку. 3. Визначення незайнятих ніш на ринку. 4. Пошук джерел фінансування. 5. Оптимізація внутрішньої структури МІП. 6. Розробка і впровадження на ринок нового/удосконаленого продукту/послуги
5. Стратегія ліквідації	Проведення ліквідації МІП за мінімальних фінансових потрясінь	1. Проведення аналізу діяльності МІП. 2. Ухвалення рішення про ліквідацію МІП

Джерело: складено авторами на основі [13].

4. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організації і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниця: ВНТУ, 2012. С. 82–90.
5. Омеляненко Т. В., Короткова К. О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.9
6. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. *Державна служба*

статистики України : статистичний збірник / За ред. М. Кузнецової. Київ, 2021. С. 51–55.

7. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
8. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль, 2016. С. 118–126.

9. Лагодієнко В. В., Денисюк Т. В., Печка С. С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 100–106.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>
10. Мартинюк Л. А. Особливості управління малими підприємствами в умовах ринкової трансформації економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2005. № 7. С. 232–239.
11. Онищенко В. Ліквідація підприємства. *Головбух*. 10.01.2018. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7088-lkvdatysya-pdprimstva>
12. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179–188. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf>
13. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2007. С. 36–43.

REFERENCES

- Borovska, V. H., and Bezzubko, L. V. "Stratehiia rozvytku maloho biznesu v Ukraini" [Small Business Development Strategy in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats DonNABA*. 2020. No.1. P. 43–60. <https://donnaba.edu.ua/journal/images/1-2020-19/53-60.pdf>
- "Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva" [Activity of Large, Medium, Small and Micro-Entrepreneurship Entities]. In *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : statystychnyi zbirnyk*, 51-55. Kyiv, 2021.
- Kucher, M. et al. "Innovatsiina diialnist malykh ta serednikh pidpriemstv: suchasni realii" [Innovative Activities of Small and Medium-Sized Enterprises: Current Realities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2024): 285-288.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>
- Kuznetsova, I. O., and Sokurenko, I. A. "Stadii zhyttievoho tsykladu maloho pidpriemstva: kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlinyskykh rishen" [Stages of Small Enterprise Life Cycle: Characteristics and Specificity of Management Decision Making]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2019. No. 1. <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf>
- [Legal Act of Ukraine] (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
- Lahodiienko, V. V., Denysiuk, T. V., and Piechka, S. S. "Teoretychne obgruntuvannia otsiniuvannia efektyvnosti dyversyfikatsii vyrobnytstva ahrarnoho pidpriemstva" [Theoretical Justification of the Efficiency Assessing of Production Diversification of an Agricultural Enterprise]. *Innovation and Sustainability*, no. 2 (2022): 100-106.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>
- Levytskyi, V. V. "Kreatyvnyi menedzhment v systemi stratehichnoho upravlinnia zminamy ta rozvytkom konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Creative Management in the System of Strategic Management of Change and Development of Competitiveness of the Enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2 (2024): 84-90.
DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-84-90>
- Maliuta, L. Ya. *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva* [Strategic Management of Innovative Development of an Enterprise]. Ternopil, 2016.
- Martyniuk, L. A. "Osoblyvosti upravlinnia malymy pidpriemstvamy v umovakh rynkovoi transformatsii ekonomiky" [Peculiarities of Small Business Management in the Context of Market Transformation of the Economy]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, no. 7 (2005): 232-239.
- Nebava, M. I., and Ratushniak, O. H. *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia* [Organizational Management and Administration], part 1. Vinnytsia: VNTU, 2012.
- Omelianenko, T. V., and Korotkova, K. O. "Rozvytok maloho pidpriemnytstva ta maloho biznesu v Ukraini: chynnyky vplyvu ta aktualni tendentsii" [Development of Small Entrepreneurship and Small Business in Ukraine: The Factors of Influence and Current Trends]. *Efektivna ekonomika* (2020). No. 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.9)
- Onyshchenko, V. "Likvidatsiia pidpriemstva" [Liquidation of the Enterprise]. *Holovbukh*. January 10, 2018. <https://buhplatforma.com.ua/article/7088-lkvdatysya-pdprimstva>
- Roik, O. M., Azarova, A. O., and Nebava, M. I. *Osnovy stratehichnoho menedzhmentu* [Fundamentals of Strategic Management]. Vinnytsia: VNTU, 2007.