

**Олексій Миколайович Гуцалюк,**  
*академік АЕН України,  
доктор економічних наук, професор,  
ORCID 0000-0002-6541-4912,  
e-mail: alex-g.88@ukr.net,*

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський  
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,*

**Юлія Анатоліївна Бондар,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
ORCID 0000-0003-2269-6208,  
e-mail: cooperjulia@ukr.net,*

*Центральноукраїнський державний університет  
ім. В. Винниченка, м. Кропивницький,*

**Ірина Валентинівна Журило,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
ORCID 0000-0002-1445-6370,  
e-mail: zhuriloiv@gmail.com,*

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький,*

**Анатолій Васильович Соколенко,**  
*здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0001-5415-4967,  
e-mail: anatoliy.sokolenko@gmail.com,*

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро*

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРОВАНИХ КЛАСТЕРНИХ СТРУКТУР

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції підприємства малого та середнього бізнесу (МСП) відіграють важливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання, створенні робочих місць та підвищенні інноваційного потенціалу національних економік. Водночас МСП стикаються з низкою викликів, серед яких обмеженість ресурсів, нестабільність ринкового середовища та потреба у підвищенні конкурентоспроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій розвитку МСП, які базуються на принципах інноваційності, інтеграції та кооперації.

Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку є участь МСП у інноваційно-інтегрованих кластерних структурах, які сприяють посиленню синергії між бізнесом, наукою та державою. Кластеризація створює умови для спільного використання ресурсів, передачі знань, комерціалізації інновацій, а також забезпечує доступ до нових ринків і технологій.

Важливість дослідження зумовлена зростаючою роллю МСП в структурі національної економіки, а також потребою у підвищенні його конкурентоспроможності в умовах трансформаційних змін, діджиталізації та глобальної нестабільності. В умовах нестабільного макроекономічного середовища, зокрема в період післякризового відновлення та воєнного стану, особливо важливим стає пошук ефективних механізмів підтримки МСП, здатних забезпечити довгострокове зростання та адаптацію до викликів ринку.

Одним із таких механізмів є участь у кластерних структурах, які дозволяють об'єднати ресурси, компетенції та інноваційний потенціал підприємств, науково-дослідних установ, освітніх закладів і державних інституцій. Інноваційно-інтегровані кластери виступають каталізатором розвитку нових форм співпраці, прискорюють процеси технологічного оновлення та сприяють формуванню сприятливого середовища для сталого розвитку МСП.



Вивчення стратегічного розвитку МСП у контексті кластерної інтеграції є необхідним для розробки ефективних державних політик, формування інституційної підтримки та залучення інвестицій у регіональні інноваційні екосистеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність дослідження розвитку підприємств малого та середнього бізнесу обумовлена їхньою ключовою роллю в забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць і стимулюванні інновацій.

Так, Р. Кантільон у своїй книзі вперше запропонував поняття «підприємець» (фр. *entrepreneur-intermediary*), маючи на увазі суб'єктів ринку, які займаються посередницькою діяльністю, користуючись різницею між попитом і пропозицією, купують товари за низькими цінами та продають їх за високими [3].

З. Варналій описував мале підприємництво як самостійну систематичну інноваційну діяльність, яка здійснюється суб'єктами малого підприємництва та громадянами-підприємцями на власний ризик з метою досягнення економічної вигоди (тобто прибутку). Характерною рисою малих підприємств є діалектична єдність прав власності, прав управління та контролю суб'єкта підприємства. В основі малих підприємств лежить приватна власність на засоби виробництва та кінцеві результати виробничої діяльності [3].

Подібний погляд на доходи підприємців висував у своїх наукових працях Ж.-Б. Сей. Це він відкрив це в першій половині 19 століття. Концепція «закону Сея» стверджує, що дохід, створений у процесі виробництва, дорівнює собівартості виробленої продукції. Отже, за визначенням Ж.-Б. Сея, основою підприємницької діяльності є вміння організовувати виробництво та реалізацію продукції [16].

За визначенням Е. Доланда та Д. Ліндсея, малий бізнес – це підприємство з такими характеристиками: незалежне управління, приватний капітал, локальний масштаб діяльності та відносно невеликий масштаб підприємства [19].

З. Патора-Висоцька та Д. Книш у своїй монографії, аналізуючи українське законодавство, наголошують, що термін «підприємництво» введено на основі права власності, а не на основі спеціальних засобів досягнення цілей (надприбутків). Сучасний

підприємець – це організатор бізнесу, який володіє капіталом, необхідним для придбання засобів виробництва та найму робочої сили [16].

Дослідження у цій сфері дозволяють формувати дієві стратегії розвитку, враховуючи специфіку національного ринку та глобальні економічні тенденції, що є актуальним у контексті посткризового відновлення економіки України. Проте існує ще низка питань, які потребують подальшого вивчення, зокрема адаптація МСП до цифрової трансформації, інтеграція у міжнародні ланцюги доданої вартості та розвиток підприємницької культури інтегрованих кластерів цих структур.

**Метою статті** є дослідження стратегічних підходів до розвитку МСП у контексті їх інтеграції в інноваційно-орієнтовані кластерні системи, визначення ключових чинників ефективного функціонування таких структур та формулювання практичних рекомендацій щодо стимулювання інноваційної активності малого та середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економіці підприємства малого та середнього бізнесу (МСП) відіграють провідну роль у забезпеченні зайнятості, динамічного економічного зростання та інноваційного розвитку. Проте у контексті глобальних викликів, таких як цифрова трансформація, зміна моделей споживання, нестабільність ринкових умов та геополітичні ризики, МСП потребують нових стратегічних підходів до розвитку. Одним із дієвих інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності та інноваційної активності є інтеграція у кластерні структури, що поєднують підприємства, наукові установи, освітні заклади та органи влади в єдині регіональні або галузеві екосистеми.

Формування інноваційно-інтегрованих кластерних структур стає вагомим чинником забезпечення сталого розвитку МСП. Кластери створюють сприятливе середовище для обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що сприяє посиленню синергії між учасниками та стимулює інноваційне зростання. Для України, яка перебуває в умовах війни, економічної нестабільності та необхідності адаптації до стандартів ЄС, розвиток МСП через кластеризацію набуває особливої ваги. Це дозволяє регіонам активізувати свій потенціал, покращити інфраструктуру та залучити інвестиції.

Таблиця 1

### Види інноваційно-інтегрованих кластерних структур

| Назва виду структури     | Характеристика інноваційно-інтегрованої кластерної структури                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Науково-технічний альянс | Стійке об'єднання декількох фірм різних розмірів між собою і/або з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДДКР, розроблення або модернізацію продукції [10]                                                                                                                                                                                                                                    |
| Технопарк                | Територіальний міжгалузевий науково-технічний комплекс юридично та економічно самостійних, функціонально об'єднаних навколо великого центру наукових, проектно-конструкторських, технологічних, освітніх, фінансових, інформаційних та інших закладів і промислових підприємств малих і середніх, зі спільним використанням земельної ділянки та інфраструктури, діяльність яких скоординована в межах єдиного інноваційного процесу [11]; |

Закінчення табл. 1

| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкуренто-спроможної на світовому ринку продукції [8]                                                                                                |
| Технополіс («місто науки і технологій») | Об'єднання наукових, інноваційних, науково-технічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону. У технополісах розробляються і реалізуються нові ідеї у вигляді наукоємної комерційної продукції та високих технологій, конкурентних на світових ринках [12]                                                                                                                                                                  |
| Інноваційний бізнес-інкубатор           | Складний багатофункціональний комплекс, який забезпечує сприятливі умови для ефективної діяльності новостворених інноваційних фірм, що реалізують цікаві наукові ідеї, з метою збільшення ймовірності росту і виживання цих фірм [13]                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Інноваційний кластер                    | Географічно сконцентрована група взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих організацій, які спільно беруть участь у виробництві готового інноваційного продукту, починаючи з розвитку фундаментальної наукової ідеї і закінчуючи виробництвом готової продукції, з метою досягнення максимальної ефективності і конкурентоспроможності та розвитку інноваційного потенціалу регіону [22]                                                                                                                  |
| Інноваційний центр                      | Організація (господарюючий суб'єкт, підприємство, підрозділ тощо), діяльністю якої є виключно інноваційна діяльність. Іншими словами, діяльність інноваційного центру полягає в тому, щоб знаходити «дозріле» фундаментальне знання і робити з нього прикладне знання і (або) дослідне виробництво; являють собою розміщену в межах незначної ділянки території економічну структуру, що призначена для невеликих щойно створених венчурних фірм [21]                                                |
| Венчурні фірми                          | Переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком [7]                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Центр трансферу технологій              | Організація, діяльність якої спрямована на впровадження сучасних комерційно-перспективних наукових, науково-дослідних, науково-практичних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських розробок у реальний сектор економіки та орієнтована на отримання прибутку від використання результатів наукових досліджень [9]                                                                                                                                                                       |
| Спінаут-компанії                        | Компанії, які «відбруньковуються» від материнської компанії, але зберігають із нею тісні зв'язки, на відміну від спінофф-компаній, яким надається більша свобода дій, можливість самостійно розробляти інноваційні продукти або ж організовувати виробництво; зберігають підпорядкованість підприємству (науковій організації), яке їх створило, щодо фінансових і оперативних зв'язків (фінансовий контроль, адміністративне обслуговування, підтримка керівництва, консультативна діяльність) [10] |
| Спінофф-компанії                        | Компанії-спадкоємці, які виділяються з материнської компанії з метою самостійної розробки, освоєння і впровадження на ринок інноваційного продукту або технології, які найчастіше формуються шляхом перетворення підрозділу материнської компанії в самостійну структуру [15]                                                                                                                                                                                                                        |
| Технологічна платформа                  | Об'єднання представників влади, бізнесу, науки, освіти навкруги загального бачення науково-технічного розвитку та загальних підходів до розробки відповідних технологій; механізм приватно-державного партнерства, який направлений на швидкий розвиток досліджень та розробок у межах окремих секторів економіки [14]                                                                                                                                                                               |

Джерело: узагальнено авторами на основі [7-15; 21-22].

У сучасних умовах стратегічний розвиток малого та середнього бізнесу (МСП) розглядається не лише як процес досягнення фінансової стабільності, але й як багатовекторна система адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та сталого зростання. Існує кілька основних підходів, що формують сучасне бачення стратегічного розвитку МСП (рис. 1).

Виходячи з переліку підходів до формування сучасного бачення стратегічного розвитку МСП слід зазначити, що інноваційно-орієнтований підхід передбачає інтеграцію інновацій у всі бізнес-процеси. МСП стимулюють розвиток продуктів, технологій та бізнес-моделей, які забезпечують додану вартість, підвищення якості та конкурентоспроможності. У рамках цього підходу особливу увагу при-

діляють цифровізації, автоматизації та R&D-активності.

Кластерно-мережевий підхід орієнтований на кооперацію підприємств з іншими учасниками економічної екосистеми: науковими установами, освітніми закладами, органами влади. Участь у кластерних утвореннях дозволяє МСП підвищити ефективність, розширити ринки збуту, оптимізувати витрати та впроваджувати інновації у співпраці з партнерами.

Підхід сталого розвитку та ESG-орієнтації базується на тому, що МСП дедалі частіше інтегрують принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG) у свою стратегію. Це сприяє не лише позитивному іміджу, а й підвищенню інвестиційної привабливості, зниженню ризиків і відкриттю нових можливостей для зростання.



**Рис. 1. Підходи до формування сучасного бачення стратегічного розвитку МСП**

Джерело: сформовано авторами.

Антикризове та адаптивне стратегування в умовах нестабільності (економічної, політичної, воєної) важливою стає здатність МСП до гнучкої адаптації. Це передбачає розвиток сценарного планування, управління ризиками, децентралізацію управлінських рішень і формування резервів.

Цифрова трансформація як стратегічна необхідність включає цифрову модернізацію бізнесу – від використання CRM/ERP-систем до впровадження е-комерції, хмарних технологій, big data, штучного інтелекту. Цей підхід відкриває нові формати взаємодії з клієнтами, оптимізує логістику та забезпечує оперативне прийняття рішень.

Інтернаціоналізація бізнесу передбачає, що МСП все активніше виходять на міжнародні ринки, використовуючи онлайн-інструменти, міжнародні платформи, зовнішньоекономічні програми підтримки та інструменти європейської інтеграції. В цьому контексті зростає значення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Сукупність цих підходів формує стратегічну рамку, яка дозволяє підприємствам не лише вижити у кризових умовах, а й забезпечувати довгострокове зростання на основі інновацій, партнерств і сталості.

Орієнтація на людський капітал та лідерство, забезпечує успішну стратегію розвитку МСП неможлива без інвестування в розвиток персоналу, корпоративну культуру та ефективне лідерство. Важливу роль відіграють навчання, перекваліфікація працівників, формування компетенцій, пов'яза-

них із цифровими технологіями, креативністю та критичним мисленням. Крім того, стратегічне управління з акцентом на трансформаційне лідерство сприяє адаптації до змін і стимулює інноваційність.

Грантова та інституційна підтримка – це один із стратегічних напрямів розвитку МСП – активне залучення фінансування з національних та міжнародних джерел. Участь у грантових програмах (наприклад, ЄС: COSME, Horizon Europe, програми USAID, GIZ, тощо) дозволяє не лише залучити кошти, а й отримати експертизу, менторство, доступ до мереж і технологій.

Фокус на клієнтоорієнтованість та UX відображається у стратегічному плануванні МСП дедалі важливішу роль відіграє клієнтський досвід (UX) – глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, персоналізація продукту, сервісу та комунікації. Це вимагає впровадження сучасних CRM-систем, аналітики даних про клієнтів та розробки омніканальних стратегій просування.

Побудова бренду та управління репутацією. Бренд МСП – не лише візуальна айдентика, а й система цінностей, комунікацій та соціального капіталу. Стратегічне позиціонування, управління репутаційними ризиками та прозорість комунікації стають основою для довгострокових відносин із клієнтами, партнерами, інвесторами.

Залучення до відкритих інновацій та співробітництво. Так, МСП дедалі частіше виходять за межі власних ресурсів, залучаючи інновації ззовні – через співпрацю з університетами, стартапами, науковими



центрами, акселераторами. Така модель «open innovation» дозволяє пришвидшити розробку нових продуктів, скоротити витрати та підвищити гнучкість.

Залучення до відкритих інновацій та співробітництво відбувається відповідно до «Зеленого курсу» ЄС, МСП дедалі активніше включають у свою стратегію підходи екологічного виробництва, енергоефективності, повторного використання ресурсів. Це не лише відповідає вимогам ринку, а й відкриває доступ до нових програм підтримки та партнерств.

Отже, інвестиційна привабливість малого та середнього бізнесу є пріоритетним чинником забезпечення їх сталого розвитку, масштабування та виходу на нові ринки. В умовах обмежених фінансових ресурсів, високої конкуренції та технологічної трансформації, МСП повинні активно працювати над підвищенням своєї відкритості, прозорості та надійності для потенційних інвесторів.

Одним із найважливіших чинників є наявність чіткої стратегічної візії та довгострокових цілей розвитку. Інвестори орієнтуються на бізнеси з високим потенціалом зростання, готовністю до масштабування, професійним управлінням та здатністю адаптуватися до змін. Важливу роль відіграють стандарти корпоративного управління, фінансова прозорість, ESG-орієнтація, а також готовність до цифрової трансформації.

Інноваційна діяльність – ще один потужний драйвер для підвищення привабливості МСП. Підприємства, що впроваджують нові продукти, послуги чи технології, мають більше шансів привернути венчурні інвестиції, фінансування з боку між-

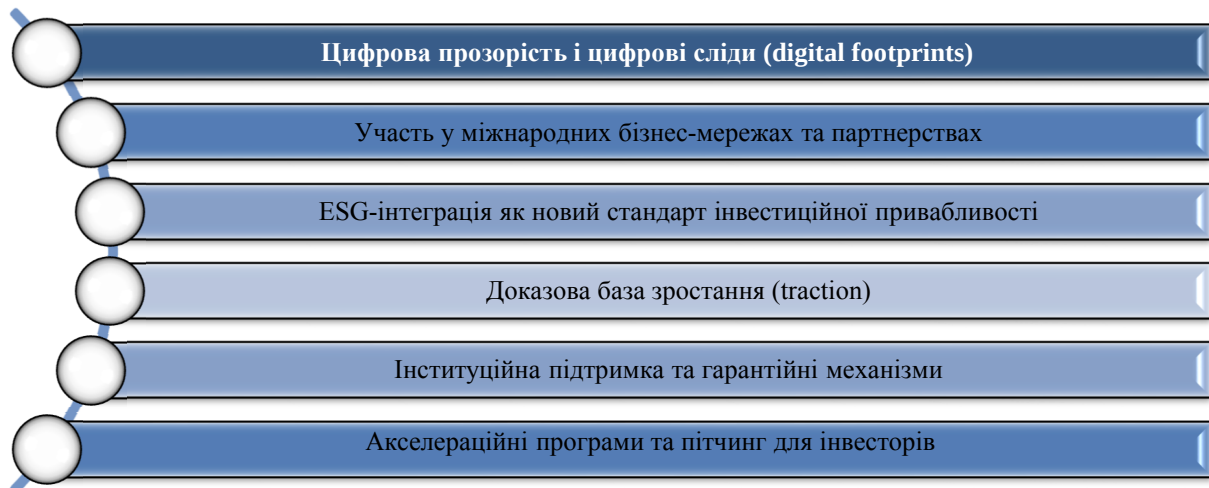
народних донорів та участь у акселераційних програмах.

Крім того, важливим є формування сильного бренду, репутації та клієнтської бази, що свідчить про стабільність та перспективність бізнес-моделі. Не менш значущим є інституційне середовище, яке включає державні програми підтримки, податкові стимули, доступ до кластерної або інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, хаби).

У європейських країнах особлива увага приділяється фінансовим інструментам для МСП – мікрофінансуванню, субсидованим кредитам, грантовій підтримці, краудфандингу. Для українських МСП інтеграція до подібних моделей потребує покращення доступу до фінансових послуг, спрощення регуляторних процедур і розвитку фінансової грамотності підприємств.

Таким чином, зростання інвестиційної привабливості МСП є комплексним процесом, що вимагає як внутрішньої трансформації бізнесу, так і зовнішньої підтримки з боку держави, фінансових установ і міжнародних партнерів.

Розуміння чинників, що впливають на інвестиційну привабливість малого та середнього бізнесу (МСП), є важливою складовою формування сприятливого підприємницького середовища. Інвестиційна привабливість визначає здатність підприємств залучати фінансові ресурси для розвитку, модернізації та виходу на нові ринки. На рис. 2 представлені основні чинники, які, на думку науковців та практиків, найбільш суттєво впливають на готовність інвесторів вкладати кошти в МСП.



**Рис. 2. Основні чинники підвищення інвестиційної привабливості МСП**

Джерело: сформовано авторами.

Так, у сучасному цифровому середовищі інвестори оцінюють МСП не лише за фінансовими звітами, а й за їхньою онлайн-присутністю, цифровою репутацією та активністю на професійних платформах (LinkedIn, Clutch, Crunchbase тощо). Розвинена цифрова екосистема – сайт, CRM, аналітика, пози-

тивні відгуки – слугує своєрідним індикатором відкритості бізнесу та готовності до масштабування.

МСП, які залучені до транскордонного співробітництва, є учасниками міжнародних кластерів, програм технічної допомоги або мають досвід участі у міжнародних виставках/тендерах, сприймаються

як більш надійні та перспективні. Це розширює можливості виходу на іноземні ринки й одночасно підвищує довіру інвесторів.

Згідно з сучасними трендами, компанії, які враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG), отримують пріоритет у доступі до фінансування, зокрема з боку міжнародних фінансових організацій, європейських фондів та інституцій розвитку. Наявність ESG-звітності, політики сталого розвитку чи екологічного аудиту – конкурентна перевага.

Для технологічних та інноваційних МСП важливо мати чіткі показники зростання – кількість користувачів, повторні продажі, активна база клієнтів, зростання виручки тощо. Це підкріплює віру інвестора в потенціал масштабування та повернення інвестицій.

У багатьох країнах, зокрема в ЄС, існують механізми державних гарантій або співфінансування інвестицій у МСП. Наприклад, Європейський інвестиційний фонд (EIF) надає гарантії банкам, що фінансують МСП. В Україні подібні інструменти тільки починають впроваджуватись (Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», проекти ЄБРР, GIZ, USAID).

Участь у програмах акселерації, інкубації або конкурсах стартапів дозволяє підприємствам отримати не лише знання, менторство та нетворк, але й прямий контакт з потенційними інвесторами. Вони також формують культуру презентації бізнесу (pitch deck, investor memo), яка є обов'язковою складовою сучасної інвестиційної комунікації.

Підвищення інвестиційної привабливості МСП – це не лише про фінансові показники, а про здатність демонструвати прозорість, сталий розвиток, інноваційність, гнучкість та готовність до зростання. Усе більше інвесторів шукають «сильні команди + стійкі моделі + позитивний вплив», а не просто прибуток. Саме тому стратегія підприємства повинна містити елементи брендингу, цифрової відкритості, соціальної відповідальності та активного діалогу з інвесторами.

Успішний стратегічний розвиток малого та середнього бізнесу в сучасних умовах вимагає переосмислення традиційних моделей управління та переходу до інтегрованих, адаптивних, інноваційних стратегій, які відповідають викликам часу. З огляду на підвищену динаміку зовнішнього середовища, цифрову революцію, глобальні екологічні та соціальні виклики, МСП мають формувати системну здатність до швидкого реагування, довгострокового планування та ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Одним із найефективніших механізмів підтримки розвитку МСП є створення інноваційно-інтегрованих кластерних структур, які дозволяють посилити кооперацію, обмін знаннями, скористатися синергією спільних ресурсів та технологій. Участь у кластерах відкриває підприємствам нові можливості

для інновацій, міжнародної інтеграції, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Водночас стратегія розвитку МСП має спиратися на комплексний підхід:

інноваційна орієнтація як рушій конкурентних переваг;

цифрова трансформація – як інструмент підвищення ефективності та масштабованості;

ESG-підхід – як фактор довгострокової стабільності та соціальної довіри;

інституційна підтримка та інвестиційна відкритість – як умова залучення ресурсів для зростання.

Особливої уваги заслуговує розвиток корпоративного управління, стратегічних комунікацій та управління репутаційними ризиками, що є вкрай актуальним для підприємств у контексті нестабільного геополітичного середовища. Формування позитивного іміджу, прозорості бізнесу, послідовної комунікаційної політики – усе це дедалі більше впливає на конкурентоспроможність та доступ до ринків і фінансування.

Для українських МСП важливо не лише імплементувати сучасні підходи, але й максимально адаптувати успішні європейські практики до національного контексту. Сприятиме цьому як вдосконалення державної політики у сфері підтримки підприємництва, так і активізація інтеграційних процесів у рамках європейського економічного простору.

Зрештою, МСП є не просто економічними агентами, а рушіями соціально-економічної трансформації, джерелом інновацій, зайнятості та регіонального розвитку. Їх стратегічне зростання, укорінене в сучасних принципах стійкості, партнерства та інновацій, визначатиме конкурентоспроможність економіки майбутнього.

**Висновки.** Враховуючи проведені дослідження слід зазначити, що малі та середні підприємства відіграють фундаментальну роль у забезпеченні економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності національних економік. У контексті сучасних трансформаційних процесів – глобалізації, цифровізації, екологічних викликів та зростаючої турбулентності ринку – стратегічний розвиток МСП потребує принципово нових підходів.

Ключовими векторами ефективної стратегії розвитку МСП є інноваційність, кластерна кооперація, цифрова трансформація, орієнтація на сталий розвиток та ESG-принципи, а також відкритість до міжнародного партнерства й інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Зростання інвестиційної привабливості потребує не лише зміцнення внутрішнього потенціалу підприємств, а й формування сприятливого інституційного середовища, доступу до фінансових ресурсів, а також посилення взаємодії з органами влади, науковими установами та громадянським суспільством.

Інноваційно-інтегровані кластерні структури відіграють особливо важливу роль як каталізатори

економічного зростання, підвищуючи рівень кооперації, обміну знаннями та спільного використання ресурсів. Такий підхід сприяє розвитку синергії між учасниками ринку, формуванню ефективних бізнес-екосистем і підвищенню адаптивності МСП до змін зовнішнього середовища.

Враховуючи європейські підходи до розвитку підприємництва, українські МСП мають значний потенціал для інтеграції у сучасні економічні моделі. Для реалізації цього потенціалу важливо не лише трансформувати внутрішні бізнес-процеси,

але й переосмислити стратегічні орієнтири, впроваджуючи сучасні практики корпоративного управління, стратегічних комунікацій та цифрової гнучкості.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку МСП має бути комплексною, гнучкою, багатовимірною та орієнтованою на довгострокову стійкість, де підприємства виступають не лише як суб'єкти економіки, а й як активні агенти позитивних змін у суспільстві.

### Література

1. Анісімова О. М., Дідченко О. І. Особливості формування інноваційної інфраструктури. *Проблеми розвитку зовнішньо-економічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект*. 2008. С. 655-662.
2. Бондар Ю. А., Заславська А. В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27-28 березня 2024 р.). Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2005. 302 с.
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Східноукраїнського національного університету імені Василя Крижанівського. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 83-102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>.
5. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118-123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123).
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Інноваційно-інтегрований розвиток монопрофільних виробничих структур транспортного ринку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20).
7. Додаток 2 до Наказу Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 27.12.2010 р. № 150. URL: [http://old.dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/Recomend\\_CTT.doc](http://old.dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/Recomend_CTT.doc).
8. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991.14>.
9. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 19.09.2024 р. № 3980-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.
10. Кластери і технологічні платформи як механізми розвитку економіки України / П. С. Смертенко, Л. І. Чернишев, І. І. Білан, Ю. М. Солонін, М. Я. Гороховатська, І. І. Кульчицький, О. В. Кот, Н. В. Бойко. *Вісник НАН України*. 2014. № 3. С. 68-76.
11. Козак Ю. Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. 5 вид., перероб. та доп. Київ-Катовіце, 2016. 289 с.
12. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
13. Левченко О. М., Ткачук О. В., Царенко І. О. Інноваційно-інтегровані структури в сучасній економіці: їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791>.
14. Левковська Л. В. Формування інноваційних кластерів в Україні. *Продуктивні сили України*. 2009. № 1. С. 115-119.
15. Пастушенко М. А. Нові інноваційні форми регіонального розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 332-338.
16. Патара-Висоцька З. Малий бізнес і прямі іноземні інвестиції: монографія. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 208 с.
17. Прилепа Н. В. Бізнес-інкубатор як одна з сучасних організаційних форм підтримки інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. № 5. Т. 2. С. 56-61.
18. Стонер Дж. А. Ф., Доланд Е. Г. Вступ у бізнес / пер. с англ. і вступ ст. за заг. ред. Й. С. Завадського. Київ: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 752 с.
19. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.
20. Шовкалюк В. С. Кластери та інноваційний розвиток України. *Створення та функціонування інноваційних кластерів: інформ.-аналіт. матеріали Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України*. URL: [http://www.dknii.gov.ua/images/stories/Stvor\\_ta\\_funk\\_klasteriv.pdf](http://www.dknii.gov.ua/images/stories/Stvor_ta_funk_klasteriv.pdf).
21. Українські кластери. URL: <http://ucluster.org/>.
22. Remuha Y., Hutsaliuk O., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. Riga: ISMA, 2023. P. 222-230.

### References

1. Anisimova, O. M., Didchenko, O. I. (2008). Osoblyvosti formuvannia innovatsiinoi infrastruktury [Peculiarities of the formation of innovation infrastructure]. *Problemy rozvytku zovnishno-ekonomichnykh zviyazkiv ta zaluchennia inozemnykh investysii: rehionalnyi aspekt – Problems of development of foreign economic relations and attraction of foreign investments: regional aspect*, pp. 655-662 [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu. A., Zaslavskaya, A. V. (2024). Finansovi instrumenty yak faktor aktyvizatsiyi innovatsiy v biznesi [Financial instruments as a factor of activation of innovations in business]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi*

aspekty [Current problems of modern business: accounting, financial and managerial aspects]: Proceedings of the VI International scientific and practical Internet conference. (pp. 81-84). Lviv, LNUP [in Ukrainian].

3. Varnalii, Z. S. (2005). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky [Small business: foundations of theory and practice]. Kyiv, Znannia, KOO. 302 p. [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Tomareva-Patlahkova, V. V. (2024). Sotsialno-ekonomichna bezpeka personalu v systemi formuvannia ta rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriya: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky – Scientific Bulletin of Severshchyna. Series: Education. Social and behavioral sciences*, 1 (12), pp. 83-102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083> [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M., Vasylenko, V. A., Viriienko, I. S. (2024). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii marketynhovoho menedzhmentu v inteiratsiinu diialnist korporatyvnykh pidpriemstv [Implementation of Innovative Marketing Management Technologies in the Integration Activities of Corporate Enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 118-123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123) [in Ukrainian].

6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Boiko, O. V. (2024). Innovatsiino-intehrovanyi rozvytok monoprofilnykh vyrobnychkykh struktur transportnoho rynku natsionalnoi ekonomiky [Innovative and Integrated Development of Single-Industry Production Structures of the Transport Market of the National Economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3, pp. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2024-3(77)-13-20) [in Ukrainian].

7. Dodatok 2 do Nakazu Derzhavnoho komitetu Ukrainy z pytan nauky, innovatsii ta informatyzatsii vid 27.12.2010 r. № 150 [Appendix 2 to the Order of the State Committee of Ukraine on Science, Innovation and Informatization dated 12/27/2010 150]. Retrieved from [http://old.dknii.gov.ua/?q=system/files/sitesdefault/files/images/Recomend\\_CTT.doc](http://old.dknii.gov.ua/?q=system/files/sitesdefault/files/images/Recomend_CTT.doc) [in Ukrainian].

8. Pro spetsialnyi rezhym innovatsiinoi diialnosti tekhnolohichnykh parkiv: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 r. № 991-XIV [On the special regime of innovation activity of technological parks: Law of Ukraine of July 16, 1999 No. 991-XIV]. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991.14> [in Ukrainian].

9. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 19.09.2024 r. № 3980-IX [On the development and state support of small and medium-sized businesses in Ukraine: Law of Ukraine dated September 19, 2024 No. 3980-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].

10. Smertenko, P. S., Chernyshev, L. I., Bilan, I. I., Solonin, Y. M., Gorokhovatska, M. Ya., Kulchytskyi, I. I., Kot, O. V., Boiko, N. V. (2014). Klasteri i tekhnolohichni platformy yak mekhanizmy rozvytku ekonomiky Ukrainy [Clusters and Technological Platforms as Mechanisms for the Development of the Economy of Ukraine]. *Visnyk of NAS of Ukraine*, 3, pp. 68.76 [in Ukrainian].

11. Kozak, Yu. H. (2016). Osnovy zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Fundamentals of foreign economic activity]. 5th edition, revised and supplemented. Kyiv-Katowice. 289 p. [in Ukrainian].

12. Krasnokutska, N. V. (2003). Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Kyiv, KNEU. 504 p. [in Ukrainian].

13. Levchenko, O. M., Tkachuk, O. V., Tsarenko, I. O. (2017). Innovatsiino-intehrovani struktury v suchasni ekonomitsi: yikh klasyfikatsiia [Innovation-integrated structures in the modern economy: their classification]. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> [in Ukrainian].

14. Levkovska, L. V. (2009). Formuvannia innovatsiinykh klasteriv v Ukraini [Formation of innovation clusters in Ukraine]. *Produktyvni syly Ukrainy – Productive forces of Ukraine*, 1, pp. 115-119 [in Ukrainian].

15. Pastushenko, M. A. (2011). Novi innovatsiini formy rehionalnoho rozvytku [New innovative forms of regional development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 3, pp. 332-338 [in Ukrainian].

16. Patora-Vysotska, Z. (2006). Malyi biznes i priami inozemni investysii [Small business and foreign direct investment]. Lviv, Lvivska politehnika. 208 p. [in Ukrainian].

17. Prylepa, N. V. (2006). Biznes-inkubator yak odna z suchasnykh orhanizatsiinykh form pidtrymky innovatsiinoi diialnosti [Business incubator as one of the modern organizational forms of supporting innovative activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 5 (2), pp. 56-61 [in Ukrainian].

18. Stoner, J. A.F., Doland, E. G. (2000). Vstup u biznes [Introduction to Business]. Trans. from English and introduction to the article, edited by Y. S. Zavadskyi. Kyiv, Publishing House of the European University of Finance, Information Systems, Management and Business. 752 p. [in Ukrainian].

19. Stadnik, V. V., Yokhna, M. A. (2006). Innovatsiinyi menedzhment [Innovation Management]. Kyiv, Akademvydav. 464 p. [in Ukrainian].

20. Shovkaliuk, V. S. Klasteri ta innovatsiinyi rozvytok Ukrainy [Clusters and Innovative Development of Ukraine]. *Stvorennia ta funktsionuvannia innovatsiinykh klasteriv [Creation and Functioning of Innovation Clusters]*: Informative and Analytical Materials of the State Agency for Science, Innovation and Informatization of Ukraine. Retrieved from [http://www.dknii.gov.ua/images/stories/Stvor\\_ta\\_funk\\_klasteriv.pdf](http://www.dknii.gov.ua/images/stories/Stvor_ta_funk_klasteriv.pdf) [in Ukrainian].

21. Ukrainski klasteri [Ukrainian clusters]. Retrieved from <http://ucluster.org/> [in Ukrainian].

22. Remuha, Y., Hutsaliuk, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, O. (2023). Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. (pp. 222-230). Riga, ISMA.

### Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур

У статті досліджено основні стратегічні підходи до розвитку МСП у контексті їх інтеграції в інноваційно-орієнтовані кластерні системи, визначення ключових чинників ефективного функціонування таких структур та формулювання практичних рекомендацій щодо стимулювання інноваційної активності малого та середнього бізнесу.

Визначено, що у сучасних умовах трансформації економіки та глобальної конкуренції стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) набуває особливого значення. Одним із дієвих інструментів забезпечення сталого зростання МСП є інтеграція в інноваційно-орієнтовані кластерні структури, які сприяють концентрації ресурсів, обміну знаннями та посиленню конкурентних переваг. У статті розглядаються теоретичні засади стратегічного розвитку МСП у контексті формування кластерних об'єднань, обґрунтовано їхню роль у підвищенні інноваційного потенціалу та адаптивності до зов-



нішніх викликів. Звертається увага на необхідність побудови партнерських зв'язків між учасниками кластеру – підприємствами, науковими установами, органами влади та інституціями розвитку.

Особливу увагу приділено чинникам, що впливають на ефективність функціонування таких структур: рівень технологічної готовності підприємств, наявність інноваційної інфраструктури, доступ до джерел фінансування, регіональні особливості та державна підтримка. Запропоновано підходи до формування стратегій розвитку МСП з урахуванням синергій кластерної моделі, що дозволяє знизити ризики, оптимізувати витрати та активізувати інноваційну діяльність.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки регіональних програм підтримки малого і середнього бізнесу, а також для стратегічного планування підприємств, які прагнуть до довготривалої конкурентоспроможності. Стратегічний розвиток МСП у системі інноваційно-інтегрованих кластерів є важливим напрямом зміцнення національної економіки та формування сучасної моделі її зростання.

*Ключові слова:* малий і середній бізнес, кластерні структури, стійкий розвиток, оцінювання ефективності, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, підтримка бізнесу.

#### **Hutsaliuk O., Bondar Iu., Zhurylo I., Sokolenko A. Strategic Development of Small and Medium Businesses in the System of Innovative-Integrated Cluster Structures**

The article examines the main strategic approaches to the development of SMEs in the context of their integration into innovation-oriented cluster systems, identifies key factors for the effective functioning of such structures, and formulates practical recommendations for stimulating the innovative activity of small and medium-sized businesses.

It is determined that in the current conditions of economic transformation and global competition, the strategic development of small and medium-sized businesses (SMEs) is of particular importance. One of the effective tools for ensuring sustainable growth of SMEs is integration into innovation-oriented cluster structures that contribute to the concentration of resources, knowledge exchange, and strengthening competitive advantages. The article examines the theoretical principles of the strategic development of SMEs in the context of the formation of cluster associations, substantiates their role in increasing innovation potential and adaptability to external challenges. Attention is drawn to the need to build partnerships between cluster participants – enterprises, scientific institutions, government agencies, and development institutions.

Particular attention is paid to factors that affect the effectiveness of the functioning of such structures: the level of technological readiness of enterprises, the availability of innovative infrastructure, access to sources of financing, regional features and state support. Approaches to the formation of SME development strategies are proposed, taking into account the synergies of the cluster model, which allows reducing risks, optimizing costs and activating innovative activity.

The results of the study can be used to develop regional programs to support small and medium-sized businesses, as well as for strategic planning of enterprises that strive for long-term competitiveness. The strategic development of SMEs in the system of innovative and integrated clusters is an important direction for strengthening the national economy and forming a modern model of its growth.

*Keywords:* small and medium-sized businesses, cluster structures, sustainable development, performance assessment, innovation, competitiveness, business support.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025  
Рецензовано: 28.02.2025