

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення управління розвитком малого бізнесу

Виконав:

здобувач освітнього ступеня
«магістр», освітньо-професійної програми
073 «Менеджмент»,
денної форми навчання
ХОДЗІНСЬКИЙ Антон Тарасович

Керівник:

К. е. н., доцент ЧОРНОБАЙ Лариса
Михайлівна

Оцінка захисту:

Національна шкала

Кількість балів: _____

Шкала ECTS _____

«_____» _____ 2025 р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

**м. Кам'янець-Подільський
2025**

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Вступ..... | 3 |
| Розділ 1. Теоретичні засади управління розвитком малого бізнесу | 6 |
| 1.1 Сутність і характеристики малого бізнесу..... | 6 |
| 1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в малому бізнесі | 17 |
| 1.3. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у малому бізнесі..... | 28 |
| Висновки до розділу 1..... | 42 |
| Розділ 2. Сучасний стан розвитку малого бізнесу | 44 |
| 2.1. Аналіз розвитку малих підприємств в аграрному секторі..... | 44 |
| 2.2. Розвиток фермерських господарств і сільських домогосподарств населення..... | 53 |
| 2.3 Сучасні моделі і методи підтримки розвитку малого бізнесу..... | 61 |
| Висновки до розділу 2..... | 78 |
| Розділ 3. Удосконалення розвитку малого бізнесу в аграрному секторі економіки..... | 80 |
| 3.1. Модернізація підтримки малих форм господарювання в аграрному бізнесі..... | 80 |
| 3.2. Розвиток кооперації в аграрному секторі економіки..... | 85 |
| 3.3. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень та маркетингова політика малого бізнесу..... | 94 |
| Висновки до розділу 3..... | 109 |
| Висновки..... | 111 |
| Список використаних джерел..... | 114 |

ВСТУП

Актуальність теми. Останніми роками як в Україні, як і у всьому світі структури малого бізнесу працюють в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Причини цьому процеси глобалізації, поглиблення кризових явищ, соціальних та економічних перетворень, бурхливе зростання інформаційного впливу. Зміни підштовхнула складна ситуація 2019-2020 рр., що в значною мірою пов'язано з пандемією COVID-19 і супутніми карантинними заходами. В Україні значний негативний вплив на бізнес-процеси здійснила війна. Це призвело до того, що біля 30% бізнес-структур малого підприємництва, тобто малих бізнес-структур в Україні відчуває занепад.

Питання прийняття управлінських рішень, зокрема малими бізнес-структурами є предметом досліджень багатьох науковців та практиків, що пояснюється залежністю управлінських процесів від динамізму соціальних та економічних перетворень, стрімких інформаційних змін у суспільстві. Їх досліджували такі вітчизняні вчені, як О. Амоша, Ф. Бутинець, О. Балан, М. Войнаренко, Л. Волощук, О. Гудзинський, Й. Завадський, О. Лайко, Л. Ліпич, В. Лисюк, К. Ковтуненко, М. Кизим, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, М. Окландер, П. Пуцентейло, З. Соколовська, Р. Федорович, Л. Фролова, С. Філіппова, К. Шапошников, Р. Юзва.

Ускладнення діяльності малих бізнес-структур в умовах прискорених динамічних змін потребує інших технологій і процедур використання потенціалу бізнесу, його внутрішніх ресурсів для обґрунтування підтримки прийняття управлінських рішень на основі нових підходів до інформаційного забезпечення щодо його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком малого бізнесу.

Досягнення даної мети зумовило необхідність виконання таких завдань:

- розкрити сутність і характеристики малого бізнесу;
- вивчити особливості прийняття управлінських рішень в малому бізнесі;
- дослідити інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у малому бізнесі;
- проаналізувати розвиток малих підприємств в аграрному секторі;
- дослідити розвиток фермерських господарств і сільських домогосподарств населення;
- вивчити сучасні моделі і методи підтримки розвитку малого бізнесу;
- дослідити напрями модернізації підтримки малих форм господарювання в аграрному бізнесі;
- розкрити розвиток кооперації в аграрному секторі економіки;
- оцінити інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень та маркетингова політика малого бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень малих бізнес-структур.

Предмет дослідження складають теоретичні та практичні підходи до забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень в малих бізнес-структурах.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної теорії.

Для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: *аналізу і синтезу; наукової абстракції, індукції та дедукції* (для систематизації та узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду розвитку підприємств малого бізнесу); *абстрактно-логічний, діалектичний* (у процесі збору, систематизації й обробки аналітичної інформації для проведення досліджень, а також теоретичних узагальнень та формулювання висновків); *монографічний* (для поглибленого дослідження оптимізації управління малими бізнес-структурами); *порівняння* (для аналізу масиву статистичних даних, необхідних для оцінки стану, динаміки та порівняння показників об'єкта дослідження); *статистико-економічний* (для моніторингу сучасного стану та встановлення тенденцій розвитку підприємств

малого бізнесу); *табличний і графічний прийоми* (для наочної інтерпретації отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні огляди і звітні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики дослідження, результати особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів:

- визначено ключові напрями державної підтримки малого бізнесу.
- виділено особливості та місце кооперації в удосконаленні управління у малих бізнес-структурах .
- запропоновано напрями інформаційної та маркетингової підтримки прийняття управлінських рішень в малому бізнесі.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження полягають у розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємствами малого бізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Ходзінський А. Проблеми і перспективи розвитку малого бізнесу / А. Ходзінський // Збірник тез X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти « Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» 15 травня 2025р. Кам'янець-Подільський. – 2025. – С.478-482.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Текстова частина (без бібліографії і додатків) викладена на 113 сторінках комп'ютерного тексту і містить 16 рисунків, 27 таблиць. У додатках розміщені статистична інформація. Список використаної літератури включає 65 найменувань.

ВИСНОВКИ

Дослідження особливостей управління розвитком малого бізнесу в Україні дало можливість зробити наступні висновки:

1. Малий бізнес має особливе значення для розвитку місцевих громад та регіонів, оскільки сприяє наповненню місцевих бюджетів, вдосконаленню інфраструктури та підвищенню рівня життя. Він також виступає дієвим інструментом диверсифікації економіки, стимулює конкуренцію, сприяє ефективному використанню ресурсів і підтримує сталий розвиток держави. Таким чином, малий бізнес не лише забезпечує економічне зростання, але й виступає важливим чинником соціальної стабільності та добробуту суспільства.

2. Розвиток малого бізнесу – це неперервний процес раціонального використання управлінських ресурсів, що має різну економічну природу та проявляється у різних формах протягом життєвого циклу суб'єктів малого бізнесу. Він забезпечує трансформацію якісних і кількісних характеристик соціальної, економічної та виробничої структур з метою відкриття нових можливостей для підвищення ефективності діяльності та зростання потенціалу суб'єктів малого бізнесу, сприяючи сталому функціонуванню в середині організації й посиленню позицій на ринку.

3. Головною особливістю малого бізнесу є здатність швидко адаптуватися до динамічного середовища, враховуючи зміну потреб споживачів. Управлінські процеси в підприємствах малого бізнесу передбачають ті ж основні складові, що й у великих корпораціях. Малі бізнес-структури належать до категорії адаптивних систем, які характеризуються гнучкою організаційною структурою, тимчасовим розподілом завдань і робіт між виконавцями, децентралізованим розподілом повноважень і відповідальності, пріоритетом горизонтальних зв'язків, мінімальним застосуванням формальних процедур, а також готовністю до змін.

4. У сучасному управлінні малим бізнесом дедалі більша увага приділяється не лише підприємницькій інтуїції, а й якості доступної інформації. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільності на ринку здатність оперативно

збирати, аналізувати та застосовувати дані стає ключовим чинником успіху. Інформація перетворюється на основний ресурс, без якого управлінські рішення втрачають свою обґрунтованість і стають ризикованими.

5. Інформаційне забезпечення підтримки управлінських рішень поділяється на технічну (засоби та інформаційні технології) і технологічну складову, а також аналітичну (методи отримання та аналізу інформації). Іншими словами, інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень малих бізнес-структур є інструментом для отримання релевантної інформації (відомостей, даних), оформленої таким чином, щоб сприяти ефективності прийняття рішень у сфері діяльності цих структур.

6. В українській економіці вагомими перешкодами залишаються тривале військове протистояння, яке загострилося із 2014 року і особливо після 24 лютого 2022 року. Це створює нові виклики для функціонування економічних систем та механізмів розвитку суспільства. Розвиток малого підприємництва у сільському господарстві стає ще більш критичним для забезпечення продовольчої та соціальної безпеки країни.

7. Кількість малих агропідприємств зменшилася на 11,9 % і становила 4,8 тисячі одиниць. Фізичних осіб-підприємців нараховувалося лише 149 одиниць станом на кінець 2022 року. У малих підприємствах (за винятком мікропідприємств) зайнято 22,6 % працівників. В середньому кожне таке підприємство забезпечує роботою 23 особи. Середньомісячна розрахункова зарплата найманих працівників у малих агропідприємствах (окрім мікропідприємств) складала 18,9 тисяч гривень у 2022 році, що суттєво вище, ніж у мікропідприємствах.

8. Для прогресивного розвитку економіки країни необхідно активно сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, що неможливе без відповідної підтримки. У більшості розвинених країн таку підтримку забезпечує держава. Малий бізнес охоплює широкий спектр діяльності: від оптової і роздрібною торгівлі, яка включає більшість учасників цього сектору, до виробництва. Малі підприємства також займаються сільським господарством, будівництвом, роботою з комп'ютерними технологіями, освітою та іншими напрямками.

9. Серед ключових елементів інфраструктури для підтримки малого бізнесу варто виділити Мережу Центрів Інформаційної Підтримки Бізнесу (ЦІПБ), створену в рамках ініціативи EU4Business. Це унікальний проект, спрямований на розвиток конкурентоспроможності та успіху малого й середнього бізнесу в Україні. Його основною метою є інформування підприємців про можливості бізнесу на ринку через організацію високоякісних заходів, тренінгів і конференцій.

10. Розвиток малих форм господарювання є одним із пріоритетних напрямків усебічного розвитку сільських територій та громад України. Завдяки державній підтримці ці форми господарювання сприяють сільському розвитку, забезпеченню продовольчої безпеки на локальному рівні та зміцненню територіальних громад. При розробці програм підтримки важливо враховувати особливості регіонів України для забезпечення ефективного впровадження.

11. Кооперація є одним із ключових механізмів економічної взаємодії малих підприємств у аграрному секторі. Вона сприяє об'єднанню ресурсів, оптимізації витрат і зміцненню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку. Завдяки кооперативним формам господарювання малий бізнес має можливість долати інституційні, фінансові та ринкові бар'єри, знижуючи рівень індивідуальних ризиків і підвищуючи адаптивність до зовнішніх викликів.

12. Управлінська діяльність малого бізнесу спрямована на організацію практичних дій, оптимізацію процесів, зміну стану підприємства та досягнення запланованих цілей. Це особливо актуально в умовах динамічних змін і нестабільності зовнішнього середовища, що характерні для виходу з кризи та побудови сталого розвитку малих бізнес-структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А. Управління компетентністю персоналу. Науково-технічний збірник. 2022. № 104. С. 289-293.
2. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. та ін. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2020. 328с.
3. Амоша О.І., Нікіфорова В.І. Світовий досвід становлення металургійних смарт-виробництв: особливості, напрями, наслідки. Економіка промисловості. 2020. №2(86). С. 84-106.
4. Антошко Т.Р. Основи впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-практичний журнал. 2021. № 4 (23). С. 297-305.
5. Архипов А.Е., Архипова С.А. Математичне моделювання соціальних систем і процесів: Навч.-метод. посіб. К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка" 2022. 60с.
6. Афанасьєв М.В., Григоренко Л.Г., Ушкальов В.В., Бараннік І.І. та ін. Інноваційні процеси в системі державного управління і місцевого самоврядування : Наукове видання . Харків: Вид-во ХНЕУ. 2020. 212 с.
7. Балан О.С. Класифікація факторів впливу на процес прийняття інвестиційних рішень .Економіка: реалії часу. 2024. С. 219-224
8. Башинська М. І. Організаційно-економічний механізм розвитку інформаційної інфраструктури підприємств в Україні: дис канд. екон. наук: 08.00.04 НАНУ. О. 2022. – 192с.
9. Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Відомості Верховної Ради України 2012. с.23
10. Безпалько О.В., Крайнюченко О.Ф. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях Харчова промисловість. 2020. №7. С. 128–132.
11. Безус А.М., Шафранова К.В. Розвиток підприємств малого бізнесу в Україні. Вісник КНУТД. 2021. №3(99).С.7-17. Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi>

12. Бельтюков Є.А., Задорожко Г. І. Основні шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2023. № 2 (7). С. 228-234. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/228-234.pdf>.
13. Боднар О. С. Процедури та алгоритми експертного оцінювання – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi>
14. Боженко О.М. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства. Наукові записки. 2020. № 2 (53). С. 189-197.
15. Верескун М.В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Маріуполь, 2025. Вип. 1 (11), Т.1. С. 21-27. Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->
16. Виноградова О.В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проблеми економіки. 2021. №4. С.195-201. Режим доступу http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgi
17. Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник 2-е вид-во. К.: Гардарика, 2021. 296 с.
18. Вітлінський В.В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2022. №1. С. 97-118. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197224664.pdf>
19. Власюк С.В. Інформаційне забезпечення механізму антикризового управління підприємством. Механізм регулювання економіки. 2021. №5. С. 199-204.
20. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: веб-сайт. 2020. Режим доступу: <https://cutt.ly/MbwkNid>
21. Гаврилюк Г. Є. Сучасний стан і проблеми розвитку малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс] Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2025. Вип.48. С. 17–21.
22. Георгіаді Н.Г. Сучасний стан підприємницької активності в Україні. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» : веб- сайт.

2023.№3.Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4818>

- 23.Глущенко Л. Д. Вітчизняний та світовий досвід підтримки розвитку малих промислових підприємств з технологічними інноваціями [Електронний ресурс] Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.2023. №1. С.139
- 24.Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: Монографія.: ТОВ «Маклаут», 2021. 444 с.
- 25.Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В.М., 2024. 384 с.
- 26.Гончаров В., Ларін О. Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Всеукраїнська експертна мережа : веб-сайт. 2024. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>.
- 27.Гончаров, Г. О. Теоретичні і практичні основи вдосконалення системи економічної безпеки малого підприємництва в Україні [Текст] : монографія. Полтава : Техсервіс, 2024. 332 с.
- 28.Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 205-208.
- 29.Гребешков О.М. Методичні підходи до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» : веб-сайт. 2021. №12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=414>.
- 30.Гришина Н.В. Підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання: дис. канд. екон. наук: 08.00.04.Одеса, 2023. 269 с.
- 31.Задорожко Г.І., Бельтюков Є.А. Основні шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 2 (7). С. 228-234. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>.

- 32.Задорожко Г.І., Бельтюков Є.А. Концептуальні підходи до формування інформаційної системи промислового підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал.2022.№3-4(4-5).С.33-40.
- 33.Іванченко Н.О., Яцюрук В.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. 2022
- 34.Козак І.А. Інформаційні технології віртуальних організацій: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 336 с.
- 35.Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2025 роки: схвалено розпорядженням КМУ від 17.01.2021 р. № 67-р: веб-сайт. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KR180067.html
- 36.Кравченко В.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант 2023 р. 165 с.
- 37.Ліпич ЛГ. Маркетингове прогнозування споживчого ринку. Монографія. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2024. 280 с.
- 38.Лозиченко О.М. Інформаційне забезпечення в управлінні промисловим підприємством: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04, Запоріжжя, 2021. 300 с.
- 39.Морозов А.О. Методологія створення інформаційно-аналітичної системи обліку і контролю використання інтелектуальної власності. Математичні машини і системи. 2024. № 2. С. 114 – 133.
- 40.Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 236 с.
- 41.Нестеренко О.В. Знання-орієнтований підхід до формування середовища інформаційно-аналітичної діяльності в адміністративному управлінні Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці. Матеріали VI-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Київ – Rozoga, 20-21 лютого 2022 року) ВНЗ «Національна академія управління». Київ: НАУ. 2022. С. 102-104.

42. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.- метод. Матеріали К. : НАДУ. 2023. 40 с.
43. Останкова Л.А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 256с.
44. Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу . Економічний вісник Донбасу.2025. №3(41). С.135-141.
45. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2022. 301 с.
46. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем. Донецьк: ДонНУЕТ, 2021. 290 с.
47. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка. 2024. 256 с.
48. Полінкевич О.М. Критерії вибору виду експертного оцінювання інноваційного розвитку підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 3 (177). С.186-190.
49. Політило М.П. Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. Ефективна економіка. 2023. №2. С.29-32
50. Рамазанов С.К., Івченко Є.І. Інтелектуальна система підтримки прийняття рішень діагностики кризового стану промислового підприємства. Інформатика та системні науки (ІСН — 2023): Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. м. Полтава, 16–18 березня 2023 року. С. 232-236.
51. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Технології антикризового управління: Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 192с.
52. Рачинська Г.В., Коpecь Г.Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. Вісник Національного університету "Львівська

- політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2025. № 815. С. 240-247.
- 53.Римаренко В.О., Сичевський М.П. Сучасні методи оцінки персоналу: веб-сайт. 2020.
- 54.Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2020. № 26 (1). С. 83-87.
- 55.Сухачова О.О. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. м. Київ, 31 січня 2020р. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 51-53.
- 56.Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. Осовська. К. : Кондор. 2021. 470 с.
- 57.Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання. Інновації: проблеми науки і практики: монографія. Х.: ВД «ИНЖЕК». 2023. С. 107-133.
- 58.Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні [Електроннийресурс]–Режим доступу: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2021
- 59.Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографі. Г. О. Швиданенко К. : КНЕУ, 2022. 192с.
- 60.Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування». Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2021. 104 с.
- 61.Шевченко Л.С. HR 4.0: Революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 26-45.
- 62.Шмельова Т.Ф., Сікірда Ю.В., Ассаул О.Ю. Системний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища менеджменту авіапідприємства. Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. 2024. № 3(16). С. 49-57.

- 63.Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. Молодь і ринок. 2022. №8(163). С.17-21.
- 64.Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій для студентів. Мукачево: МДУ, 2023. 135с.
- 65.Er M., Nurmadewi D. Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment industry (multiple case studies in East Java, Indonesia). The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries. 2020. № 6. P 78-87.