

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ХАХАЛІН МИКОЛА ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 334.72:330.34-005.21


ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 М.В. Хахалін

Науковий керівник:

Чернега Інна Іванівна, д.е.н., професор

АНОТАЦІЯ

Хахалін М.В. Стратегії розвитку малого підприємництва. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність галузі знань 07 Управління та адміністрування. – Уманський національний університет, Умань, 2026.

Дисертація є завершеним комплексним дослідженням теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення. У дисертації обґрунтовано концептуально нові положення та висновки, які становлять наукову новизну і мають істотне значення для розвитку малого підприємництва.

Робота присвячена дослідженню процесів формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва. У роботі удосконалено теоретичне підґрунтя визначення ролі малого підприємництва як каталізатора адаптивної спроможності національної економіки. Сформульовано авторське визначення категорії «мале підприємництво», яке, на відміну від існуючих підходів (секторального чи діяльнісного), трактується як динамічна система суспільних відносин між суб'єктами суспільного виробництва.

Удосконалено методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на адаптованій Збалансованій системі показників (Balanced Scorecard). Це дозволяє змістити акцент із простої мінімізації витрат на каузальну модель управління, де розвиток компетенцій персоналу виступає першоосновою для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, посилення клієнтської лояльності та досягнення цільових фінансових показників у нестабільному середовищі.

Удосконалено алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, що передбачає удосконалення інфраструктури підтримки малого підприємництва як цілісної багаторівневої системи, яка

поєднує інформаційні, консультаційні, науково-методичні, освітні та організаційно-фінансові інститути, синхронізацію внутрішніх бізнес-процесів із зовнішніми цифровими інструментами (е-бронювання, хмарна безпека, грантові платформи). Запропонований алгоритм відрізняється від традиційних лінійних моделей своєю циклічністю та фокусом на предиктивному управлінні.

Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на формуванні комплексної сервісно-орієнтованої екосистеми підтримки, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних векторів: модернізацію нормативно-правового забезпечення на засадах принципу «Think Small First», розвиток інклюзивної та цифрової інфраструктури підтримки бізнесу, децентралізацію управління та формування регіональних підприємницьких екосистем, диверсифікацію фінансово-інвестиційних інструментів із розширенням доступу до альтернативних джерел фінансування та страхування ризиків, а також консолідацію і цифровізацію державної регуляторної політики на основі моделі G2B та ризик-орієнтованого і предиктивного регулювання.

Удосконалено організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва шляхом обґрунтування адаптивної моделі реалізації політики в умовах воєнно-кризових ризиків, що передбачає поєднання фінансово-інвестиційної диверсифікації, цифровізації взаємодії держави і бізнесу, розвитку регіональної інфраструктури, інтеграції у глобальні ринки та запровадження системи моніторингу ефективності на основі показників інституційної стійкості та цифрової зрілості.

Набула подальшого розвитку систематизація сучасних викликів стратегічного розвитку малого підприємництва, які, на відміну від традиційних підходів, класифіковано за домінантою «тотальної невизначеності середовища». Обґрунтовано, що в умовах синергетичного впливу пандемійної рецесії та повномасштабної збройної агресії, ключовим деструктивним фактором є критична невизначеність параметрів життєздатності, яка пронизує всі рівні стратегічного планування — від безпеки активів до фінансової стійкості.

Набула подальшого розвитку методика комплексної оцінки тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнно-кризових трансформацій, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції показників кількісного розвитку, економічної результативності та соціально-трудового ефекту, що дозволило виявити структурну диспропорцію між високим рівнем поширеності суб'єктів малого підприємництва та низькою ефективністю їх функціонування, обґрунтувати функціонування малого підприємництва як «стійкість через адаптацію».

Набула подальшого розвитку систематизація оцінювання показників діяльності малого підприємництва в умовах багатофакторної нестабільності, яка, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання кількісних, результативних та соціально-трудових індикаторів з їх групуванням за масштабами діяльності та фазами кризових впливів (COVID-19, воєнний період, етап адаптації), що дозволило більш повно виявити структурні зміни у функціонуванні сектору, зокрема скорочення зайнятості при одночасному зростанні обсягів реалізації та доданої вартості, посилення ролі самозайнятості, підвищення відносної економічної значущості малого підприємництва.

Набув подальшого розвитку аналітичний підхід до оцінювання фінансових результатів діяльності малого підприємництва та інвестиційного забезпечення його розвитку в умовах кризово-воєнних трансформацій, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання показників фінансової результативності, динаміки та структури капітальних інвестицій, джерел їх формування і напрямів використання з урахуванням зміни функціональної ролі державних та міжнародних інструментів підтримки.

Ключові слова: підприємництво, мале підприємництво, бізнес, стратегії розвитку, інноваційні стратегії, логістична стратегія, діяльність підприємств, розвиток підприємництва, державна політика.

ABSTRACT

Khakhalin M.V. Strategies for the development of small businesses. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 Entrepreneurship, trade and stock exchange activities in the field of knowledge 07 Management and administration. – Uman National University, Uman, 2026.

The dissertation is a completed comprehensive study of the theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation and implementation of small business development strategies and their improvement. The dissertation substantiates conceptually new provisions and conclusions that constitute scientific novelty and are of significant importance for the development of small business.

The work is devoted to the study of the processes of formation and implementation of small business development strategies. The work improves the theoretical basis for determining the role of small business as a catalyst for the adaptive capacity of the national economy. The author's definition of the category of "small business" is formulated, which, unlike existing approaches (sectoral or activity), is interpreted as a dynamic system of social relations between subjects of social production.

The methodical approach to the formation of a development strategy for small businesses has been improved, which, unlike existing ones, is based on an adapted Balanced Scorecard. This allows us to shift the emphasis from simple cost minimization to a causal management model, where the development of personnel competencies is the primary basis for optimizing internal business processes, strengthening customer loyalty, and achieving target financial indicators in an unstable environment.

The algorithm for implementing innovative strategies for the development of small businesses has been improved, which involves improving the infrastructure for supporting small businesses as a holistic multi-level system that combines information,

consulting, scientific and methodological, educational and organizational and financial institutions, synchronization of internal business processes with external digital tools (e-booking, cloud security, grant platforms). The proposed algorithm differs from traditional linear models in its cyclical nature and focus on predictive management.

The organizational and economic mechanism for implementing small business development strategies has been improved, which, unlike existing ones, is based on the formation of a comprehensive service-oriented support ecosystem that integrates five interrelated vectors: modernization of regulatory and legal support based on the “Think Small First” principle, development of an inclusive and digital business support infrastructure, decentralization of management and formation of regional business ecosystems, diversification of financial and investment instruments with expanded access to alternative sources of financing and risk insurance, as well as consolidation and digitalization of state regulatory policy based on the G2B model and risk-oriented and predictive regulation.

The organizational and economic mechanism of state support for the development of small businesses has been improved by substantiating an adaptive model of policy implementation in conditions of war and crisis risks, which involves a combination of financial and investment diversification, digitalization of state-business interaction, development of regional infrastructure, integration into global markets, and the introduction of an efficiency monitoring system based on indicators of institutional stability and digital maturity.

The systematization of modern challenges of strategic development of small businesses has been further developed, which, unlike traditional approaches, are classified according to the dominant "total uncertainty of the environment". It is substantiated that in the conditions of synergistic influence of pandemic recession and full-scale armed aggression, the key destructive factor is the critical uncertainty of viability parameters, which permeates all levels of strategic planning - from asset security to financial stability.

The methodology for comprehensive assessment of small business development trends in Ukraine in the context of war-crisis transformations has been further

developed, which, unlike existing ones, is based on the integration of quantitative development indicators, economic performance, and social and labor effects, which made it possible to identify a structural disproportion between the high level of prevalence of small business entities and the low efficiency of their functioning, and to substantiate the functioning of small business as "sustainability through adaptation."

The systematization of the assessment of small business performance indicators in conditions of multifactor instability has been further developed, which, unlike existing ones, provides for a comprehensive combination of quantitative, performance, and social and labor indicators with their grouping by scale of activity and phases of crisis impacts (COVID-19, war period, adaptation stage), which made it possible to more fully identify structural changes in the functioning of the sector, in particular, a reduction in employment while simultaneously increasing sales volumes and added value, strengthening the role of self-employment, and increasing the relative economic significance of small business.

An analytical approach to assessing the financial results of small business activities and investment support for its development in the context of crisis-war transformations has been further developed, which, unlike existing ones, involves a comprehensive combination of financial performance indicators, dynamics and structure of capital investments, sources of their formation and areas of use, taking into account the change in the functional role of state and international support instruments.

Keywords: entrepreneurship, small business, business, development strategies, innovation strategies, logistics strategy, enterprise activities, development of entrepreneurship, public policy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
які розкривають основний зміст дисертації:

1. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Оцінка ризиків та економічна безпека бізнесу у логістичній діяльності промислових підприємств. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»): журнал.* 2023. № 3(17) 2023. С. 152-163. (0,8 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено ризик як рушійну силу розвитку підприємництва та досліджено проблеми підприємств, що виникають в умовах невизначеності – 0,65 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref,, Unscheck] Режим доступу : DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-152-163](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-152-163)
2. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Логістичні системи та їх роль у ланцюгах вартості. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка».* № 4(22), 2024. С. 253-264. (0,74 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено безпосередній вплив логістичної системи на результати роботи підприємств та обґрунтовано значення логістичної системи підприємства як однієї зі складових ланцюга вартості – 0,59 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, World of journals, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unscheck] Режим доступу : DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-253-264](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-253-264)
3. **Хахалін М.В.** Значення розвитку малого підприємництва як основи їх конкурентоспроможності. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій,* № 4, 2024. С. 76-88. (0,71 ум. друк. арк.). [фахове видання; Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib), Cite Factor] Режим доступу : DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-4-76>
4. **Хахалін М.В.** Діяльність малого та середнього підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення та стратегії його розвитку. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування».* №4 (14), 2025. С. 829 – 841. (0,78 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index

Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unschek] Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-829-841](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-829-841)

5. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Стратегії удосконалення розвитку малого підприємництва. *Наукові інновації та передові технології, Серія «Підприємництво та торгівля»*. №10(50). 2025. С. 672-683 (0,76 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено стратегії розвитку малого підприємництва та представлено стратегію удосконалення фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва, стратегію сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва, стратегію впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва – 0,59 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unschek] Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-672-683](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-672-683)
6. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Трансформація діяльності та стратегії розвитку малого підприємництва в умовах ризиків. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал*. 2026. № 1(43) 2026. С. 180 – 193. (0,72 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: теоретично обґрунтовано та проведено аналіз трансформаційних змін у діяльності малого підприємництва під впливом сучасних ризиків, розроблено адаптивні стратегії розвитку – 0,58 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, World of journals, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unschek] Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1\(43\)-180-193](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-180-193)

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. **Хахалін М.В.**, Чернега І.І. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції *«Інновації в наукових дослідженнях: світовий досвід та реалії»*, Рига, Латвія, 10-12 квітня 2024 року. С. 191-194. (0,23 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено підходи

до оцінки ефективності логістичного управління підприємством – 0,16 ум. друк. арк.). Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/04/Innovations_in_scientific_research_world_experience_and_realities_April_10_12_2024_Riga_Latvia.pdf

8. **Хахалін М.В.** Значення логістичних процесів у діяльності підприємств. LI Міжнародна науково-практична конференція «Еволюція та вдосконалення традиційних підходів до наукових досліджень», 11-13 грудня 2024 року. Любляна, Словенія. Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність», 2024. С. 250 - 253. (0,21 ум. друк. арк.). DOI : Режим доступу : <https://doi.org/10.70286/ISU-11.12.2024>

9. **Хахалін М.В.** Мале підприємництво як дієвий фактор економічного розвитку суспільства. *Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та промисловості*: Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність» з матеріалами 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції. 15-17 січня 2025. Торонто, Канада. С. 63 - 66. (0,24 ум. друк. арк.). Режим доступу : DOI : <https://doi.org/10.70286/ISU-15.01.2025>

10. **Хахалін М.В., Чернега І.І.** Особливості розвитку малого підприємництва. *Інноваційні підходи в сучасній науці і техніці*: Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність» з матеріалами 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Лісабон, Португалія. 26-28 березня 2025. С. 69 - 72. (0,2 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено особливості розвитку малого підприємництва – 0,13 ум. друк. арк.). Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf

11. **Хахалін М.В., Чернега І.І.** Значення розвитку малого підприємництва. XX Міжнародна науково-практична конференція «Аспекти стабільного розвитку економіки». 27 травня 2025р. Умань. УНУ. С. 198 – 200. (0,11 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено значення розвитку малого підприємництва – 0,07 ум. друк. арк.). Режим доступу : <https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2025-2026/nauka-2025-2026/zbirnik-asr-27.05.2025.pdf>

12. **Хахалін М.В., Чернега І.І.** Вплив держави на підприємництво для забезпечення розвитку продовольчого потенціалу країни. I Міжнародна науково-практична конференція *«Наука, технології та промисловість у цифрову епоху»*. Секція *«Економіка»*. Гамбург, Німеччина, 24-26 вересня 2025 р. С. 79 – 82. (0,2 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено вплив держави на підприємництво – 0,12 ум. друк. арк.). Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/09/Hamburg_Germany_September_24-26.pdf

13. **Хахалін М.В., Чернега І.І.** Державні програми розвитку малого підприємництва у контексті повоєнного відновлення економіки країни. IV Міжнародна науково-практична конференція *«Глобальні тенденції в науці, техніці та економіці»*. Грац, Австрія. 14-16 січня 2026 р. С. 69 – 72. (0,23 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено державні програми розвитку малого підприємництва – 0,16 ум. друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-14.01.2026>

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	23
1.1. Теоретичні основи та значення розвитку малого підприємництва	23
1.2. Методичні основи формування стратегій розвитку малого підприємництва	36
1.3. Сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва	51
Висновки до розділу 1	73
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	75
2.1. Стан та тенденції розвитку малого підприємництва	75
2.2. Оцінка показників діяльності малого підприємництва	92
2.3. Фінансові результати діяльності малого підприємництва та залучення інвестицій у їх розвиток	102
Висновки до розділу 2	120
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	122
3.1. Інноваційні стратегії розвитку малого підприємництва	122
3.2. Удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва	139
3.3. Концептуальні засади формування та реалізації державної політики підтримки розвитку малого підприємництва	160
Висновки до розділу 3	178
ВИСНОВКИ	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	186
ДОДАТКИ	205

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Підприємницька діяльність є одним із базових структуроутворювальних елементів сучасної економічної системи, що забезпечує інноваційний розвиток, формування робочих місць та зростання національного доходу. Вона відіграє ключову роль у становленні конкурентоспроможної та ефективної національної економіки, стимулюючи господарську активність, підтримуючи конкурентне середовище та сприяючи прискореному оновленню техніко-технологічної бази суб'єктів господарювання.

Мале підприємництво відіграє ключову роль у ринковій економіці, оскільки виступає економічною основою стримування зростання цін і протидії монополістичним структурам, а також сприяє підтриманню балансу інтересів між основними учасниками ринку. У зв'язку з цим розробка теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення набуває особливої актуальності. Сукупність зазначених чинників зумовлює визначальну роль малого підприємництва як важливої складової та рушійної сили реформування економіки України.

Саме діяльність малих суб'єктів господарювання сприяє формуванню конкурентного середовища, яке позитивно впливає на ринкову кон'юнктуру, стимулює економічне зростання та забезпечує підвищення рівня зайнятості населення.

Розвиток малого підприємництва в Україні набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання, оскільки саме мале підприємництво є однією з ключових складових економічної системи держави та її регіонів. Водночас упродовж останніх років спостерігається уповільнення темпів зростання кількості малих підприємств і чисельності зайнятих у цьому секторі, а також скорочення частки малого підприємництва в загальнодержавних обсягах виробництва. Зазначені тенденції значною мірою зумовлені недостатньою

ефективністю існуючих механізмів державної підтримки малого бізнесу та об'єктивною потребою їх подальшого реформування.

Суб'єкти малого підприємництва відіграють суттєву роль у формуванні конкурентного середовища ринкової економіки. По-перше, порівняно з великими підприємствами, вони менш схильні до монополізації ринку; по-друге, за умов вузької спеціалізації та впровадження сучасних технологій і технічних рішень виступають ефективними конкурентами, що стримують домінування великих корпоративних структур. Крім того, мале підприємництво є важливим інструментом розв'язання проблем зайнятості населення, оскільки забезпечує створення нових робочих місць і сприяє залученню надлишкових трудових ресурсів до економічної діяльності.

Розвиток малого підприємництва в нашій країні є важливою складовою як соціально-економічного розвитку країни в цілому, так і її регіонів. Мале підприємництво насамперед вирішує проблему зайнятості населення, активує фінансові та трудові ресурси, сприяє підвищенню доходів населення та демонополізації економіки. Чутливість малого підприємництва потребує державної підтримки для його стабільного функціонування, тому є необхідність у комплексному дослідженні стратегій розвитку малого підприємництва, що сприятиме підтримці та його ефективному розвитку.

Стабільність економіки країни, її розвиток насамперед залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, але все ж таки її основними факторами є ефективність підприємництва, можливість ведення рентабельної підприємницької діяльності. Для підприємництва війна є найбільш негативним фактором, який дестабілізує будь-яку діяльність, наявність постійних ризиків, фінансових та матеріальних втрат, збільшення фінансових витрат з державного бюджету країни на оборону країни від агресора, на військові потреби, обмеження зовнішніх ринків для збуту виробленої продукції негативно впливають на розвиток підприємницької діяльності загалом.

В сучасних умовах господарювання дедалі більш очевидною стає роль малого підприємництва як сектора економіки, що характеризується підвищеною

чутливістю до змін ринкової кон'юнктури та здатністю забезпечувати необхідну гнучкість економічної системи. Відмінною рисою малих підприємств є їх спроможність оперативно адаптуватися до трансформацій споживчого попиту, що дає змогу ефективно врівноважувати ситуацію на споживчому ринку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Дослідження виконувались згідно плану науково-дослідних робіт Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), у рамках якої представлено теоретичні та методичні основи розвитку малого підприємництва, проаналізовано стан, тенденції та стратегії розвитку малого підприємництва, запропоновано удосконалення стратегій розвитку малого підприємництва, шляхи удосконалення державної політики підтримки малого підприємництва та забезпечення реалізації стратегій розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою наукового дослідження є розробка теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення. Застосування комплексного підходу до досягнення поставленої мети зумовило потребу в розв'язанні низки наукових завдань:

- дослідити теоретичні основи та значення розвитку малого підприємництва;
- визначити методичні основи формування стратегій розвитку малого підприємництва;
- проаналізувати сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва;
- дослідити стан та тенденції розвитку малого підприємництва;
- провести оцінку показників діяльності малого підприємництва;
- проаналізувати фінансові результати діяльності малого підприємництва та рівень залучення інвестицій у їх розвиток;
- обґрунтувати інноваційні стратегії розвитку малого підприємництва;

– удосконалити механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва;

– дослідити концептуальні засади формування та реалізації державної політики підтримки розвитку малого підприємництва.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва.

Методи дослідження. Задля реалізації поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань дисертації було використано широкий спектр наукових методів. Так, для комплексного дослідження стратегій та тенденцій розвитку малого підприємництва було використано системний підхід, метод наукового пізнання.

Для дослідження теоретико-методичних основ стратегій розвитку малого підприємництва, а також для узагальнення отриманих результатів дослідження широко застосовувалися методи аналізу та синтезу. Використання аналізу та синтезу забезпечило детальне дослідження стратегій, стану та тенденцій розвитку малого підприємництва.

Для кількісної та якісної оцінки тенденцій розвитку малого підприємництва, у процесі дослідження результатів його діяльності, у процесі дослідження стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення у дисертації використано широкий спектр економіко-статистичних методів, зокрема економіко-статистичний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, порівняльний аналіз та інші інструменти. Застосування всіх цих методів дає змогу краще зрозуміти процеси, що відбуваються у малому підприємстві та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення стратегій їх розвитку.

Також щодо проведення якісної оцінки стратегій розвитку малого підприємництва, то велику роль в оцінці та інтерпретації результатів дисертаційного дослідження відіграв метод експертних оцінок. Здійснений збір

та аналіз думок експертів у сфері малого підприємництва допоміг підтвердити обґрунтованість запропонованих заходів та рекомендацій.

Інформаційна база дисертації представлена нормативно-правовими актами України в сфері малого підприємництва, а також офіційними матеріалами Державної служби статистики України, результатами опитувань, науковими публікаціями вітчизняних і зарубіжних вчених, інформаційними ресурсами мережі Інтернет та власними дослідженнями авторів. Комплексність та всебічність підходу до збору інформації дозволила здійснити глибокий та ґрунтовний аналіз теоретико-методичних та прикладних аспектів формування стратегій розвитку малого підприємництва.

Наукова новизна отриманих результатів дисертації полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці стратегій розвитку малого підприємництва, які полягають в наступних положеннях:

удосконалено:

– теоретичне підґрунтя визначення ролі малого підприємництва як каталізатора адаптивної спроможності національної економіки. Сформульовано авторське визначення категорії «мале підприємництво», яке, на відміну від існуючих підходів (секторального чи діяльнісного), трактується як динамічна система суспільних відносин між суб'єктами суспільного виробництва. Це дозволить акцентувати увагу не лише на комерційному результаті, а й на ролі малого бізнесу як фундаменту соціально-політичної стабільності та інструменту мінімізації соціальної стратифікації в умовах перманентних трансформаційних криз. Доведено, що в умовах глобальних шоків (пандемія COVID-19 та повномасштабна збройна агресія) мале підприємництво трансформується з суто економічного сегмента у безпековий чинник, що забезпечує «життестійкість» регіональних економік та збереження людського капіталу;

– методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на адаптованій збалансованій системі показників (Balanced Scorecard). Це дозволяє змістити акцент із простої мінімізації витрат на каузальну модель управління, де розвиток

компетенцій персоналу (зокрема в контексті цифрової грамотності та е-бронювання) виступає першоосновою для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, посилення клієнтської лояльності та досягнення цільових фінансових показників у нестабільному середовищі;

– алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, що передбачає удосконалення інфраструктури підтримки малого підприємництва як цілісної багаторівневої системи, яка поєднує інформаційні, консультаційні, науково-методичні, освітні та організаційно-фінансові інститути, синхронізацію внутрішніх бізнес-процесів із зовнішніми цифровими інструментами (е-бронювання, хмарна безпека, грантові платформи). Запропонований алгоритм відрізняється від традиційних лінійних моделей своєю циклічністю та фокусом на предиктивному управлінні. Інноваційність полягає в тому, що кожен етап імплементації стратегії супроводжується верифікацією через цифрові інструменти моніторингу, що мінімізує ризик неефективного використання обмежених ресурсів малого підприємництва;

– організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на формуванні комплексної сервісно-орієнтованої екосистеми підтримки, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних векторів: модернізацію нормативно-правового забезпечення на засадах принципу «Think Small First», розвиток інклюзивної та цифрової інфраструктури підтримки бізнесу, децентралізацію управління та формування регіональних підприємницьких екосистем, диверсифікацію фінансово-інвестиційних інструментів із розширенням доступу до альтернативних джерел фінансування та страхування ризиків, а також консолідацію і цифровізацію державної регуляторної політики на основі моделі G2B та ризик-орієнтованого і предиктивного регулювання. Запропонований підхід дозволяє трансформувати роль держави від адміністративно-контрольної до інституційно-сервісної, забезпечити підвищення доступності ресурсів для малого підприємництва, зниження регуляторних витрат, посилення інвестиційної активності та створити

умови для стійкого розвитку і інтеграції суб'єктів малого підприємництва у процеси технологічної модернізації та виходу на зовнішні ринки;

– організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва шляхом обґрунтування адаптивної моделі реалізації політики в умовах воєнно-кризових ризиків, що передбачає поєднання фінансово-інвестиційної диверсифікації, цифровізації взаємодії держави і бізнесу, розвитку регіональної інфраструктури, інтеграції у глобальні ринки та запровадження системи моніторингу ефективності на основі показників інституційної стійкості та цифрової зрілості. Реалізація запропонованих положень дозволяє сформувати сервісно-орієнтоване та резистентне інституційне середовище, підвищити ефективність державного втручання, забезпечити зростання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого підприємництва, посилити їх адаптаційний потенціал та сприяти інтеграції сектору в процеси структурної модернізації та післявоєнного відновлення економіки;

набули подальшого розвитку:

– систематизація сучасних викликів стратегічного розвитку малого підприємництва, які, на відміну від традиційних підходів, класифіковано за домінантою «тотальної невизначеності середовища». Обґрунтовано, що в умовах синергетичного впливу пандемійної рецесії та повномасштабної збройної агресії, ключовим деструктивним фактором є критична невизначеність параметрів життєздатності, яка пронизує всі рівні стратегічного планування — від безпеки активів до фінансової стійкості;

– методика комплексної оцінки тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнно-кризових трансформацій, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції показників кількісного розвитку, економічної результативності та соціально-трудового ефекту (зайнятості та витрат на персонал), що дозволило виявити структурну диспропорцію між високим рівнем поширеності суб'єктів малого підприємництва та низькою

ефективністю їх функціонування, обґрунтувати функціонування малого підприємництва як «стійкість через адаптацію»;

– систематизація оцінювання показників діяльності малого підприємництва в умовах багатофакторної нестабільності, яка, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання кількісних, результативних та соціально-трудова індикаторів (динаміки суб'єктів господарювання, обсягів реалізації, доданої вартості, витрат, структури зайнятості, рівня бізнес-активності та доступу до фінансування) з їх групуванням за масштабами діяльності та фазами кризових впливів (COVID-19, воєнний період, етап адаптації), що дозволило більш повно виявити структурні зміни у функціонуванні сектору, зокрема скорочення зайнятості при одночасному зростанні обсягів реалізації та доданої вартості, посилення ролі самозайнятості, підвищення відносної економічної значущості малого підприємництва;

– аналітичний підхід до оцінювання фінансових результатів діяльності малого підприємництва та інвестиційного забезпечення його розвитку в умовах кризово-воєнних трансформацій, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання показників фінансової результативності (доходів, прибутковості, частки прибуткових підприємств), динаміки та структури капітальних інвестицій, джерел їх формування і напрямів використання з урахуванням зміни функціональної ролі державних та міжнародних інструментів підтримки. Це дозволило встановити зростання впливу на зміну фінансових результатів малого підприємництва, збереження його адаптаційної здатності в умовах воєнної економіки, а також обґрунтувати інвестиції як ключовий фактор переходу малого підприємництва від екстенсивної моделі функціонування до інтенсивного, технологічно орієнтованого та ризикостійкого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані в дисертації науково-методичні підходи та рекомендації доведені до конкретних пропозицій, що мають наукове та прикладне значення.

Рекомендації щодо впровадження запропонованого методичного підходу до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, логістичної

стратегії розвитку малого підприємництва та використання концептуальних положень державної політики підтримки малого підприємництва використані при формуванні стратегії розвитку малого підприємства ТОВ «Д ЛОГІСТИКА» Первомайського району Миколаївської області (довідка № 30/1 від 24.10.2025 р).

Дослідження щодо моніторингу реалізації стратегії розвитку малого підприємництва; ролі інфраструктури малого підприємництва у забезпеченні його сталого розвитку; практичного інструментарію стратегічного планування у формі «дорожньої карти» впровадження Збалансованої системи показників рекомендовані спеціалістами Уманської районної державної адміністрації Черкаської області органам місцевого самоврядування у роботі із суб'єктами господарювання при проведенні аналітичної роботи направленої на зростання підприємницької активності в територіальних громадах (довідка № 167/01-01-09 від 26.01.2026 р).

Основні результати дослідження впроваджено також в навчальний процес Уманського національного університету (довідка про впровадження № 215/01-10 від 12.01.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним науковим дослідженням автора. Наукові положення, що виносяться на захист, отримані автором безпосередньо в результаті проведених ним наукових досліджень. В опублікованих у співавторстві наукових працях використані лише ті ідеї та положення, які є результатом безпосередньої роботи автора і відображають його особистий внесок. Персональний внесок здобувача у наукових працях, опублікованих у співавторстві, становить 81%.

Апробація матеріалів дисертації. Ключові результати наукових досліджень були презентовані на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в наукових дослідженнях: світовий досвід та реалії» (Рига, Латвія 10-12 квітня 2024 р.); LI Міжнародній науково-практичній конференції «Еволюція та вдосконалення традиційних підходів до наукових досліджень» (Любляна, Словенія 11-13 грудня 2024 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та

промисловості» (Торонто, Канада 15-17 січня 2025 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні підходи в сучасній науці і техніці» (Лісабон, Португалія 26-28 березня 2025 р.); XX Міжнародній науково-практичній конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки» (м. Умань 27 травня 2025 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, технології та промисловість у цифрову епоху». (Гамбург, Німеччина 24-26 вересня 2025 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні тенденції в науці, техніці та економіці» (Грац, Австрія 14-16 січня 2026 р.).

Публікації. Основні ідеї та результати наукового дослідження були оприлюднені у 13 публікаціях, 6 із яких розкривають основний зміст дисертації та опубліковані у наукових фахових виданнях (2 одноосібно), а 7 – у матеріалах науково-практичних конференцій Міжнародного рівня.

Структура та обсяг дисертації. Структура дисертації включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Її загальний обсяг становить 225 сторінок, у тому числі основного тексту – 185 сторінок. Робота містить 27 таблиць та 32 рисунка, 17 додатків розміщені на 20 сторінках. Список використаних джерел налічує 153 найменування на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Теоретичні основи та значення розвитку малого підприємництва

Розвиток підприємництва в Україні загалом характеризується динамічними кількісними та якісними трансформаціями в межах окремих підприємницьких структур. Під підприємницькою структурою доцільно розуміти сукупність суб'єктів ринкових відносин, до яких належать організаційно-господарські одиниці, діяльність яких спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату [7].

З урахуванням класифікації за цільовою спрямованістю діяльності суб'єктів підприємництва можна виокремити чотири основні групи економічних суб'єктів: підприємства, банківські установи, трастові та страхові компанії, а також інвестиційні структури. При цьому безпосередніми суб'єктами підприємницької діяльності є підприємства, тоді як банки, трастові, інвестиційні та інші фінансові інституції виконують переважно функції інфраструктурного забезпечення підприємництва.

Підприємством вважається будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у сферах промисловості, торгівлі, транспорту, будівництва та інших видів економічної діяльності. Така одиниця може функціонувати як фізична особа-підприємець або як юридична особа різних організаційно-правових форм і має на меті досягнення комерційних результатів.

Для країн з ринковою економікою важливе значення відіграє саме мале підприємництво. Як показує міжнародний досвід, успішна національна економіка є важливою для розвитку країни, а тому й успішний розвиток малого підприємництва має вкрай важливе значення.

Опрацювавши значну кількість наукових праць вчених, ми погоджуємося з думкою більшості, оскільки досить логічно досліджувати поняття мале підприємництво як діяльність, що створена на власний ризик, при цьому вона не

суперечить міжнародним стандартам, а отримання прибутку є її основною метою. Мале підприємництво має значний вплив на розвиток національної економіки, воно забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибоку спеціалізацію й кооперацію, без яких неможливе його ефективне функціонування; здатне не тільки швидко заповнювати ніші, що утворюються в споживчій сфері, але й порівняно швидко окупатися; здатне створювати атмосферу конкуренції; створює таке гнучке середовище, без яких ринкова економіка неможлива [47].

Особливість малих підприємств полягає в тому, щоб отримувати прибуток, бути рентабельними та розвиватися в конкурентному середовищі, пристосовуючись до сучасних ринкових умов та викликів.

Суб'єкти малого підприємництва, як правило, успішно здійснюють господарську діяльність у великих і малих містах, а також у сільській місцевості. Їм притаманні висока гнучкість і маневреність виробничих процесів, здатність до оперативного впровадження нової техніки та технологій, а також готовність до обґрунтованого підприємницького ризику, що підвищує їхню адаптивність до змін ринкового середовища.

Більшість вітчизняних науковців, зокрема О. С. Кічук, Колісник Г. М., Копченко І. М., Небева М. І. дотримуються першого підходу до ідентифікації малого підприємництва, розглядаючи його як самостійний сектор національної економіки. Натомість представники альтернативної наукової позиції, серед яких Буров В. Ю., Варналій З. С., Говорушко Т. А., Довгальова О. В., Колот В.М., Кручиніна Н. А. трактують мале підприємництво передусім як окремий вид економічної діяльності. Водночас заслуговує на увагу концептуальний підхід М. М. Хурса, який поєднує обидві зазначені позиції та визначає мале підприємництво одночасно як форму підприємницької діяльності й як структурний сектор економіки. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «мале підприємництво»

Автор	Визначення категорії «мале підприємництво»
1	2
«Мале підприємництво» як сектор економіки	
Кічук О.С. [35]	Особливий сектор економіки зі своїми кількісними та якісними особливостями
Небева М.І. [61]	Дуже тонкий і чутливий сектор економіки, який є найуразливішим для таких несприятливих чинників, як фінансові труднощі, циклічні коливання, інфляція, податковий тиск тощо
Копченко І. М. [43]	специфічний сектор економіки, що характеризується низкою особливих якісних рис, а саме: обмежений доступ до фінансових ринків, високий рівень гнучкості підприємницької діяльності, спрямованість зусиль на постійне удосконалення власної діяльності, робота на місцевому рівні з орієнтацією на місцеві ресурси та попит, наявність ефективного безпосереднього двостороннього зв'язку між підприємцем та його клієнтами, виконання ролі ринкоутворюючого чинника
Хілларі Р. [151]	найбільш важливий сектор економіки, в якому створюється більшість робочих місць та інноваційних розробок
Брідж Сімсон, О'Ніл Кен, Кромі Стен [149]	динамічний сектор економіки
«Мале підприємництво» як діяльність	
Варналій З.С. [5]	самостійна системна інноваційна діяльність громадян та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу
Колот В.М. [41]	самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від форм власності, на власний ризик з метою задоволення потреб споживача та отримання економічної вигоди
Говорушко Т.А. [11]	це специфічна форма організації господарської діяльності з власними закономірностями розвитку, які вирізняють його на тлі середнього і великого бізнесу
«Мале підприємництво» як система економічних відносин	
Богатирьов І.О. [4]	це особлива система економічних відносин, при яких головною рушійною силою, суб'єктом господарювання є підприємець, який поєднує особові і матеріальні фактори відтворення на інноваційній основі, особистій ініціативі та економічній відповідальності і зацікавленості, ризику з метою одержання підприємницького доходу
«Мале підприємництво» як форма економічної активності	
Довгальова О.В. [19]	особлива форма економічної активності, що передбачає орієнтацію на досягнення комерційного успіху; інноваційний та ризиковий характер діяльності; перспективність спрямування на подальший розвиток, розширення масштабів і сфери діяльності; свободу та самостійність суб'єктів у прийнятті управлінських рішень та здійсненні бізнесу; майнову відповідальність підприємця за результати господарювання; постійний характер господарської діяльності, укладання регулярних, а не одноразових угод

1	2
«Мале підприємництво» як система суспільних відносин	
Юрко Т.С. [137]	це система суспільних відносин, які виникають між суб'єктами суспільного виробництва щодо самостійної, високоризикової діяльності малих підприємств, що сприяє забезпеченню соціальної та політичної стабільності в країні
«Мале підприємництво» як складова господарської системи	
Колісник Г.М. [38; 39]	атрибут, невід'ємна складова будь-якої господарської системи, без чого економіка й суспільство в цілому не можуть не тільки розвиватися, а й існувати
Двогранний підхід до сутності «малого підприємництва»	
Хурса М.М. [122]	- різновид підприємницької діяльності, для якого характерним є більшість рис, які притаманні підприємництву взагалі; окремий сектор економіки, який проявляє свої сутнісні характеристики через мале підприємство, основні риси якого можна розглянути у контексті аналізу кількісних та якісних параметрів, організаційно-правової форми

Джерело: систематизовано автором

Отже, підводячи підсумки проведеного аналізу визначень малого підприємництва, ми погоджуємося із думкою науковця Юрка Т.С. [137] та пропонуємо сприймати мале підприємництво як систему суспільних відносин, що виникають між суб'єктами суспільного виробництва стосовно самостійної, із високим ступенем ризику діяльності малих підприємств, що забезпечить стабільний процес удосконалення політичної та соціальної стабільності в Україні.

Ми пропонуємо авторське визначення категорії «мале підприємництво», яке, на відміну від існуючих підходів (секторального чи діяльнісного), трактується як динамічна система суспільних відносин між суб'єктами суспільного виробництва. Це дозволить акцентувати увагу не лише на комерційному результаті, а й на ролі малого бізнесу як фундаменту соціально-політичної стабільності та інструменту мінімізації соціальної стратифікації в умовах перманентних трансформаційних криз.

Ефективність державної підтримки безпосередньо корелює з точністю дефініції категорії «мале підприємство». Формування комплексного визначення, що враховує специфічні ознаки даного сектору, є критично важливим для забезпечення адресності та результативності стимулюючих заходів. Постійна трансформація ринкового середовища вимагає динамічного уточнення критеріїв

ідентифікації суб'єктів малого підприємництва з метою їх чіткого виокремлення із загальної сукупності господарюючих одиниць [47; 82].

Попри наявність значного масиву нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні, чинна система характеризується надмірною складністю та браком системності. Пріоритетним вектором реформування правового поля має стати радикальна дерегуляція та максимальне спрощення процедурної взаємодії у системі «держава – підприємець» [24].

Роль малого підприємництва важко переоцінити, оскільки вона полягає і у сприянні економічному розвитку країни, і у забезпеченні насиченості національного та регіональних ринків [119], і у сприянні забезпеченню соціальної та політичної стабільності (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Роль малого підприємництва

Джерело: складено автором

Фундаментальна роль малого підприємництва як каталізатора конкурентного середовища та чинника підвищення адаптивної спроможності національної економіки набула загального визнання у системі державного управління. Здатність цього сектору забезпечувати стабільну зайнятість та сприяти зростанню добробуту населення стала базисом для імплементації спеціалізованих інструментів державної регуляторної політики, орієнтованих на всебічну підтримку та стимулювання підприємницької активності в Україні [126].

Досвід економічного розвитку розвинених країн засвідчує об'єктивну необхідність підтримки й розширення малого підприємництва як одного з пріоритетних напрямів формування ефективної економічної системи. Саме розвиток малого бізнесу створює передумови для налагодження результативної взаємодії між державою та виробничим сектором, сприяє створенню нових робочих місць, реалізації соціально-економічних програм, здійсненню структурної трансформації та технологічного оновлення виробництва, а також формуванню довгострокової економічної стратегії [8].

У зв'язку з цим зростають вимоги до вибудовування ієрархії стратегічних прогнозних цілей і тактичних інструментів економічної політики, яка має поєднувати інтенсивне стимулювання розвитку самостійних суб'єктів підприємництва з їх спрямуванням у межах загальнонаціональної стратегії соціально-економічного розвитку. Реалізація державної економічної політики, що не була інтегрована в єдину стратегію державного розвитку та не підпорядковувалася вимогам забезпечення національної безпеки, сприяла загостренню структурних диспропорцій, успадкованих від радянської економічної системи, і фактично не забезпечила формування в Україні повноцінної ринкової економіки. Відсутність послідовної та системної антикризової політики, у свою чергу, зумовлює збереження перманентного стану трансформаційної кризи [3].

Малі підприємства є поширеною та економічно ефективною формою господарювання, оскільки їм притаманні характеристики, які, як правило, не

властиві великим суб'єктам господарювання. Насамперед це здатність до оперативної адаптації до змін ринкової кон'юнктури, що забезпечує необхідний рівень гнучкості ринкової економіки. Зазначена особливість малого підприємництва набуває особливої актуальності в сучасних умовах, які характеризуються зростанням індивідуалізації та диференціації споживчого попиту, прискоренням науково-технічного прогресу, а також постійним розширенням асортименту товарів і спектра послуг [25].

Крім того, мале підприємництво сприяє залученню та ефективному використанню значних фінансових, виробничих, трудових і сировинних ресурсів населення, які за відсутності цього сектора залишалися б нереалізованими. Мале підприємництво є одним із базових сегментів ринкової економіки, оскільки забезпечує її стабільність, сприяє наповненню бюджетів різних рівнів, створенню робочих місць, насиченню ринку товарами та послугами, а також формуванню конкурентного середовища.

Характерною рисою малого бізнесу є висока мобільність та адаптивність до динамічних змін соціально-економічних процесів, що проявляється у здатності швидко реагувати на трансформації ринкового середовища та впроваджувати сучасні технологічні рішення. Розвиток малого підприємництва відіграє важливу роль у формуванні середнього класу, становленні громадянського суспільства, зниженні рівня соціальної нерівності та напруженості, а також у прискоренні демократизації ринкових відносин і забезпеченні соціальної стійкості [9].

Водночас мале підприємництво виступає дієвим інструментом пом'якшення соціальної напруги, оскільки створює економічні передумови для розширення середнього класу, що, своєю чергою, сприяє послабленню притаманної ринковій економіці тенденції до надмірної соціальної диференціації [79].

Вагомий внесок малого підприємництва полягає у формуванні конкурентного середовища, що є особливо актуальним для економіки з високим рівнем монополізації. Водночас діяльність малих підприємств, як правило, має

менш виражений негативний вплив на екологічний стан. Суттєвою є також роль малого бізнесу у забезпеченні проривних змін за низкою ключових напрямів науково-технічного прогресу, насамперед у сферах електроніки, кібернетики та інформатики [56].

В Україні значення малого підприємництва складно переоцінити, оскільки сукупність його економічних і соціальних функцій зумовлює перетворення цього сектора на важливий чинник та невід'ємну складову реформування національної економіки. У країнах з розвинутою ринковою економікою розвиток малого підприємництва є об'єктом системної державної підтримки, що реалізується через фінансові інструменти, податкові стимули та інші пільгові механізми. Водночас в Україні процеси економічних трансформацій виявилися несприятливими для малого бізнесу, що проявляється у відсутності дієвої системи стимулювання створення малих підприємств, недосконалості господарського механізму їх підтримки та браку комплексної державної програми розвитку цього сектора [115].

Світовий досвід господарювання переконливо засвідчує, що ключовою ознакою ефективної ринкової економіки є наявність та взаємодія підприємств різних масштабів діяльності, а також оптимальне співвідношення між великим, середнім і малим бізнесом. При цьому мале підприємництво виступає найбільш динамічним і гнучким елементом економічної структури, що постійно трансформується. [21].

Відповідно до положень Господарського кодексу України (редакція від 22 березня 2012 р.) підприємства класифікуються за розмірами діяльності на великі, середні, малі та мікропідприємства [14].

У сучасній ринковій економіці малі підприємства посідають одне з провідних місць, оскільки саме вони здатні ефективно протидіяти монополістичним утворенням і виконувати роль економічного стабілізатора, зокрема у стримуванні необґрунтованого зростання цін. Малі підприємства забезпечують баланс інтересів учасників ринку, формують різноманітні ринкові сегменти та сприяють розширенню асортименту товарів і послуг. У зв'язку з цим

об'єктивно зумовлюється необхідність державної та інституційної підтримки їх функціонування й подальшого розвитку.

У науковій та практичній площині ідентифікація малого підприємництва здійснюється на основі кількох базових підходів, які відображають різні аспекти його функціонування та ролі в економіці. Узагальнено можна виокремити такі основні підходи (Рис. 1.2).

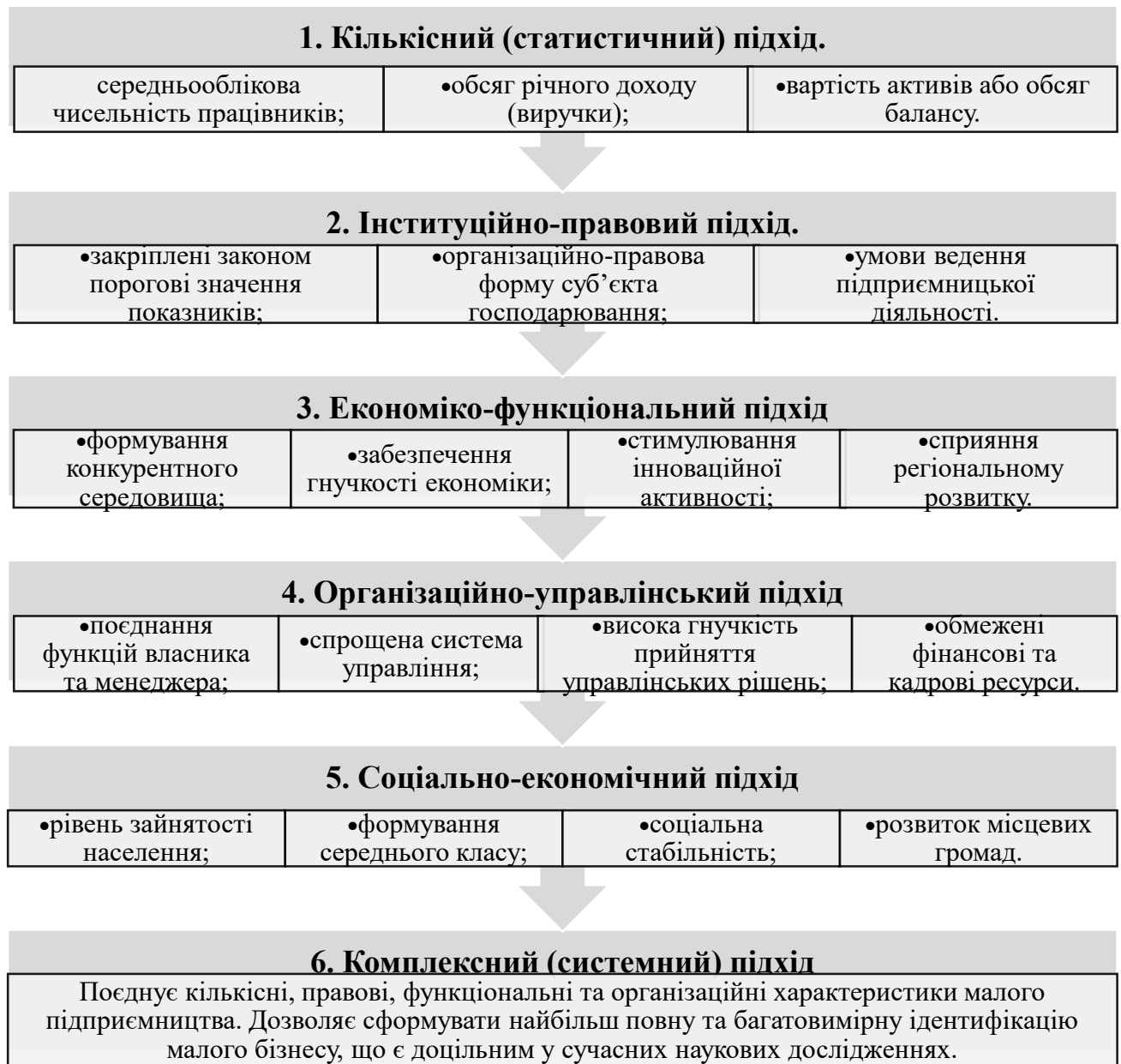


Рис. 1.2. Основні підходи до ідентифікації малого підприємництва
Джерело: складено автором

Отже, використання різних підходів до ідентифікації малого підприємництва зумовлене багатогранністю цього економічного явища.

Найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який забезпечує системне бачення ролі та особливостей малого підприємництва в економіці.

Мале підприємництво виступає специфічним сегментом ринкової економіки, що формує основу дрібнотоварного виробництва та характеризується відносно швидкою окупністю виробничих витрат. Його розвиток сприяє розширенню свободи ринкового вибору, насиченню споживчого ринку товарами й послугами, створенню додаткових робочих місць і зниженню рівня монополізації економіки. Водночас мале підприємництво є важливим чинником формування економічної свободи, що проявляється у забезпеченні доступу до інформаційних, фінансових і матеріальних ресурсів, ринків збуту, а також впливає на параметри сукупного попиту, рівень розвитку конкурентного середовища, стабільність національної валюти, особливості податкової політики та динаміку доходів населення [14].

Мале підприємництво вирізняється високою адаптивністю до змін ринкової кон'юнктури, надаючи економічній системі необхідної гнучкості та динамізму розвитку. Зазначена властивість набуває особливої актуальності в сучасних умовах, що характеризуються посиленням індивідуалізації та диверсифікації споживчого попиту, прискоренням науково-технічного прогресу, а також розширенням номенклатури та асортиментних груп вироблених товарів, виконуваних робіт і наданих послуг [116].

Водночас мале підприємництво в Україні зазнало значних втрат унаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації, що спричинило припинення діяльності значної кількості суб'єктів господарювання та зростання рівня безробіття. За таких умов відновлення та розвиток малого підприємництва постають як надзвичайно важливе й багатовимірне завдання соціально-економічної політики держави [60].

Додатковим системним викликом для розвитку малого бізнесу стала глобальна пандемія COVID-19, що розпочалася на початку 2020 року та зумовила формування нової світової економічної кризи, наслідки якої були суттєво поглиблені повномасштабним вторгненням росії в Україну у 2022 році.

Пандемійна рецесія істотно відрізнялася від попередніх економічних спадів надзвичайною швидкістю та масштабністю негативного впливу, а також високим рівнем невизначеності щодо тривалості її наслідків. Глобальний характер пандемії спричинив значне скорочення обсягів виробництва, тоді як основними чинниками зростання інфляційного тиску стали підвищення цін на енергоресурси й сировину, дефіцит робочої сили, посилення протекціоністських заходів і міграційних обмежень, а також порушення функціонування глобальних ланцюгів створення вартості та постачання [131].

Підтримка подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні має розглядатися як один із пріоритетних напрямів реалізації державної економічної політики. Держава має зосередити зусилля на розробленні та впровадженні комплексних державних програм, спрямованих на стимулювання створення нових суб'єктів підприємництва та підтримку сталого розвитку вже діючих малих підприємств.

Значення розвитку малого підприємництва в умовах ринкової економіки є визначальним, оскільки без його належного функціонування ринкова система не здатна ані повноцінно діяти, ані забезпечувати довгостроковий економічний розвиток. Становлення та еволюція малого бізнесу виступають однією з ключових проблем економічної політики на етапі трансформації від адміністративно-командної до розвиненої ринкової економіки. У цьому контексті мале підприємництво є базовим сектором, що значною мірою визначає темпи економічного зростання, структурні параметри та якісні характеристики валового національного продукту.

До основних переваг функціонування та розвитку малого підприємництва належать забезпечення макроекономічної стабільності держави, насичення внутрішнього ринку різноманітними товарами і послугами, формування дохідної частини бюджету, створення нових робочих місць та розвиток конкурентного середовища. Малі підприємства відіграють ключову роль у ринковій економіці, оскільки виступають економічною основою стримування зростання цін і протидії монополістичним структурам, а також сприяють підтриманню балансу

інтересів між основними учасниками ринку. Сукупність зазначених чинників зумовлює визначальну роль малого підприємництва як важливої складової та рушійної сили реформування економіки України.

Водночас одним із ключових елементів наукового дослідження та комплексного аналізу малого підприємництва є ідентифікація та систематизація його характерних рис, що дозволяє більш ґрунтовно оцінити його місце й функціональне призначення в структурі національної економіки (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Характерні риси малого підприємництва

Джерело: систематизовано автором

До характерних рис малого підприємництва ми обов'язково відносимо нерозвиненість менеджменту і маркетингу; ризикованість, адаптованість, ініціативність діяльності; низький рівень технологічної озброєності та диверсифікації продукції; здатність накопичувати капітал та створювати нові робочі місця; високий рівень трудової мотивації, неформальність відносин між роботодавцем та працівниками; обмеженість ресурсів; оперативність менеджменту; обмеженість ринків збуту та нестійка позиція на ринку; правова незалежність, одноосібне право власності, «сімейний характер» капіталу.

Мале підприємництво в нашій країні є вкрай важливим та має низку переваг, до яких належать: раціональна організація виробництва, здатність до швидкої й адекватної реакції на зміни економічної ситуації, мобільність та гнучкість у прийнятті рішень. Разом із тим, незважаючи на переваги та доведену світовим досвідом успішність малого бізнесу, недоліки та можливі ризики ще не дозволили цьому сегменту економіки здійснити дієвий вплив на економічний та соціально-політичний розвиток країни. Серед причин можемо зазначити відсутність зваженої державної політики щодо фінансування або фінансово-економічного стимулювання успішних бізнес-проектів, сприяння створенню системи стимулюючого кредитування, недосконалість податкового механізму, низький рівень сприяння малому бізнесу на рівні регіонів та міст із боку влади [121].

Перевагою малих підприємств є їх підвищена мобільність і гнучкість, що забезпечує здатність оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Завдяки цим властивостям малі підприємства виступають вагомим чинником подолання кризових явищ та формування і нарощування конкурентних переваг національної економіки.

Суб'єкти малого підприємництва здійснюють суттєвий внесок у наповнення місцевих і регіональних бюджетів, оскільки безпосередньо зацікавлені в соціально-економічному розвитку територій, на яких провадять свою діяльність. Крім того, розвиток малого бізнесу сприяє зменшенню масштабів бідності та соціальної маргіналізації населення, що, у свою чергу, знижує навантаження на систему соціального захисту держави та опосередковано впливає на скорочення рівня злочинності.

Для забезпечення подальшого розвитку малого бізнесу в Україні доцільним є формування стабільної та сприятливої нормативно-правової бази, активізація зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва, удосконалення механізмів фінансово-кредитної підтримки, розвиток інформаційного та кадрового забезпечення, а також створення належних

матеріально-технічних і інноваційних умов функціонування малих підприємств [49].

1.2. Методичні основи формування стратегій розвитку малого підприємництва

Малі підприємства виконують низку ключових функцій у національній економіці, зокрема забезпечують високий рівень зайнятості населення, сприяють формуванню конкурентного середовища, підвищують гнучкість ринкової економіки, а також стимулюють розвиток інноваційного й інвестиційного потенціалу. Водночас сучасний стан підприємницької діяльності в Україні характеризується поєднанням як позитивних тенденцій, так і дестабілізуючих чинників. За таких умов досягнення сталого економічного зростання потребує активізації розвитку сектора малого та середнього бізнесу, який функціонує в складному та часто невизначеному інституційному середовищі.

У сучасних наукових дослідженнях сформувалося декілька підходів до аналізу стратегій розвитку малого підприємництва. Перший підхід передбачає оцінювання загальних економічних, інституційних, соціальних і політичних умов функціонування підприємництва у широкому макроекономічному контексті. Другий акцентує увагу на аналізі умов стратегій розвитку малого підприємництва з урахуванням інституційних трансформацій на мікрорівні, а також на здатності та можливостях підприємців здійснювати господарську діяльність. Третій підхід зосереджується на визначенні макроекономічних передумов активізації підприємницької діяльності з урахуванням структурних параметрів економічного зростання [62; 72].

Методичні основи формування системи показників стратегій розвитку малого підприємництва ґрунтуються на сукупності наукових підходів, принципів, методів та інформаційних джерел, які забезпечують комплексну, об'єктивну та відтворювану оцінку стану і динаміки розвитку малого бізнесу в умовах ринкової економіки.

Методичні підходи до оцінювання розвитку малого підприємництва представлено на рисунку 1.4. зазначимо, що існує 6 основних підходів: системний, комплексний, інституціональний, функціональний, логістичний, результативно-орієнтований.



Рис. 1.4. Методичні підходи до оцінювання розвитку малого підприємництва

Джерело: складено автором

Методика показників стратегій розвитку малого підприємництва спирається на такі базові принципи:

- ✓ Наукової обґрунтованості – використання економічно інтерпретованих показників;
- ✓ Системності та ієрархічності – узгодження показників за рівнями аналізу (макро-, мезо-, мікро-);
- ✓ Порівнюваності – можливість міжрегіонального та міжнародного зіставлення;
- ✓ Достовірності – базування на офіційних статистичних даних;

- ✓ Комплексності – охоплення ключових сфер діяльності малого підприємництва;
- ✓ Практичної спрямованості – можливість використання результатів у державній політиці;
- ✓ Динамічності – аналіз показників у часовому вимірі;
- ✓ Верифікованості – можливість повторного розрахунку показників.

Методика формування стратегій розвитку малого підприємництва в сучасних умовах (Рис. 1.5) трансформується під впливом глобалізації, цифровізації та необхідності забезпечення резистентності до екзогенних шоків. Специфіка малого бізнесу — обмеженість ресурсів, гнучкість та висока залежність від інституційного середовища — вимагає відмови від громіздких корпоративних моделей планування на користь адаптивних та інтегрованих методичних підходів.

Парадигмальний підхід до стратегічного управління малого підприємництва містить розробку стратегії малого підприємства, яка базується на поєднанні декількох ключових наукових підходів:

- Ресурсний підхід (RBV): орієнтує на ідентифікацію унікальних компетенцій та нематеріальних активів (інтелектуальний капітал, лояльність клієнтів).
- Інституційний підхід: розглядає стратегію як результат взаємодії підприємства з державними та ринковими інституціями.
- Екосистемний підхід: передбачає розвиток підприємства не як ізольованої одиниці, а як активного учасника цифрових платформ та галузевих кластерів.

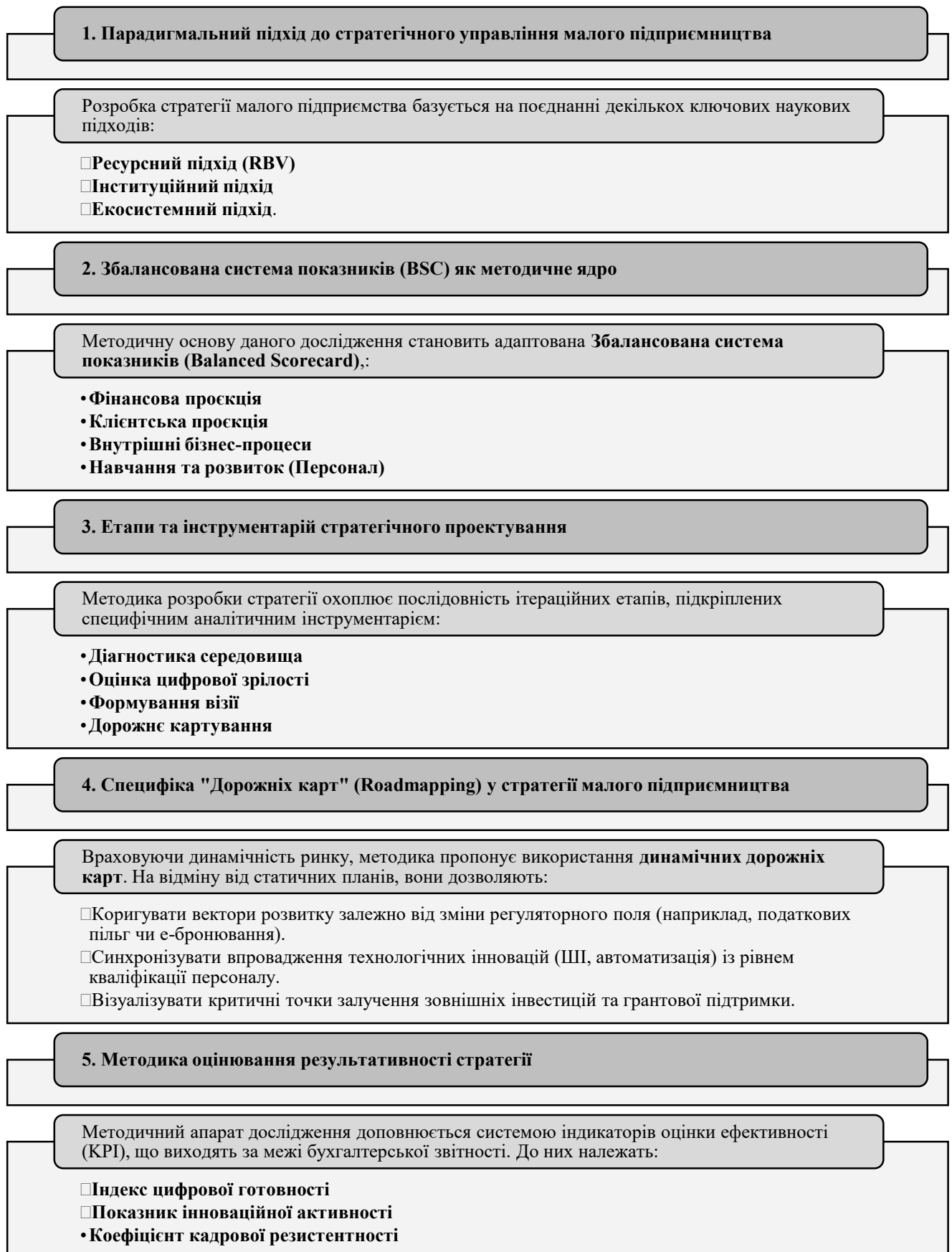


Рис. 1.5. Методика формування стратегій розвитку малого підприємництва в сучасних умовах

Джерело: складено автором

Збалансована система показників (BSC) розглядається як методичне ядро, оскільки традиційна орієнтація малого бізнесу на короткострокові фінансові результати є неефективною для сталого розвитку, тому методичну основу даного дослідження становить адаптована Збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє збалансувати стратегічні цілі за чотирма векторами:

1. Фінансова проєкція: перехід від мінімізації витрат до максимізації вартості бізнесу та оптимізації грошових потоків.
2. Клієнтська проєкція: фокус на нішовому позиціонуванні, персоналізації сервісу та управлінні клієнтським досвідом (CX).
3. Внутрішні бізнес-процеси: цифровізація операційних циклів, впровадження методів Lean та Agile для підвищення швидкості реагування на ринкові запити.
4. Навчання та розвиток (Персонал): формування безперервної системи оновлення компетенцій, стимулювання підприємницької культури всередині компанії (інтрапренерство).

Етапи та інструментарій стратегічного проектування:

Методика розробки стратегії охоплює послідовність ітераційних етапів, підкріплених специфічним аналітичним інструментарієм:

Діагностика середовища: PESTEL-аналіз, SWOT-матриця, Модель 5 сил Портера. Результат: ідентифікація стратегічних розривів та вікон можливостей.

Оцінка цифрової зрілості: Моделі зрілості (Digital Maturity Models). Результат: визначення готовності до впровадження цифрових платформ.

Формування візії: Сценарне планування (Scenario Thinking). Результат: побудова альтернативних моделей розвитку в умовах невизначеності.

Дорожнє картування: Технологія Roadmap. Результат: візуалізація часових етапів реалізації стратегічних ініціатив.

Специфіка "Дорожніх карт" (Roadmapping) у стратегії малого підприємництва:

Враховуючи динамічність ринку, методика пропонує використання динамічних дорожніх карт. На відміну від статичних планів, вони дозволяють:

- Коригувати вектори розвитку залежно від зміни регуляторного поля (наприклад, податкових пільг чи е-бронювання).
- Синхронізувати впровадження технологічних інновацій (ШІ, автоматизація) із рівнем кваліфікації персоналу.
- Візуалізувати критичні точки залучення зовнішніх інвестицій та грантової підтримки.

Методика оцінювання результативності стратегії:

Методичний апарат дослідження доповнюється системою індикаторів оцінки ефективності (KPI), що виходять за межі бухгалтерської звітності. До них належать:

- Індекс цифрової готовності (співвідношення впроваджених ІТ-рішень до загальних бізнес-процесів).
- Показник інноваційної активності (частка нових товарів/послуг у загальному обсязі реалізації).
- Коефіцієнт кадрової резистентності (рівень плинності кадрів та інвестицій у навчання).

Таким чином, методичні основи розробки стратегій розвитку малого підприємництва базуються на комплексному поєднанні Збалансованої системи показників та інструментів дорожнього картування. Такий підхід забезпечує трансформацію стратегічного планування з формального процесу в дієвий механізм управління, що враховує людський капітал та цифрову трансформацію як основні драйвери зростання в сучасних умовах.

Структура системи показників стратегій розвитку малого підприємництва представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Структура системи показників розвитку малого підприємництва

Формування та розрахунок показників розвитку малого підприємництва здійснюється на основі офіційної статистики Держстату України; бази даних Євростату; звітності суб'єктів малого підприємництва; матеріалів міжнародних організацій (OECD, World Bank); авторських розрахунків.

Під детермінантами державного управління економікою слід розуміти систему чинників та інструментарію, що визначають цільові орієнтири державного впливу на економічну кон'юнктуру. Ці детермінанти охоплюють правове забезпечення, фіскально-монетарні важелі та адміністративно-інституційні механізми, спрямовані на досягнення суспільно значущих результатів [52].



Рис. 1.7. Основні детермінанти державного управління економікою для успішного функціонування малого підприємництва

*Сформовано автором

Отже, детермінанти державного управління постають як багатокомпонентна система об'єктивних чинників та інструментальних методів,

що обумовлюють характер і специфіку державного регулювання економічних процесів для реалізації стратегічних цілей.

Детермінанти ринкової організації розглядаються як фундаментальні чинники її функціонування, до яких належать інститут приватної власності, свобода підприємницької діяльності, механізм досконалої та недосконалої конкуренції, ринкове ціноутворення, а також система індивідуальної мотивації (особистий інтерес) за умови обмеженого інтервенціонізму з боку держави. Сукупність цих елементів формує лабільну систему, де взаємодія попиту та пропозиції виступає основним регулятором виробництва й аллокації ресурсів. Зазначені фактори забезпечують високий ступінь динамічності та адаптивності ринкової архітектури до волатильності зовнішнього середовища [51].

Втрата системного значення великими підприємствами детермінувала перерозподіл економічної ваги на користь суб'єктів малого підприємництва, які на сучасному етапі відіграють роль драйверів формування доданої вартості, насичення внутрішнього ринку та стабілізації соціальної сфери шляхом створення робочих місць [112].

У контексті безпосереднього розвитку малого підприємництва пріоритетними детермінантами оцінки виступають: щільність суб'єктів малого підприємництва (у розрахунку на 10 тис. осіб населення) та питома вага реалізованої ними продукції у загальному обсязі реалізації суб'єктів господарювання [51].

Відповідно до актуальних змін у нормативно-правовому полі, методика оцінювання соціально-економічного поступу територій еволюціонує в бік розрахунку інтегральних індексів — індексу конкурентоспроможності регіонів та індексу регіонального людського розвитку.

Більшість індикаторів цих індексів прямо або опосередковано відображають результативність державного регулювання сфери малого підприємництва, зокрема через такі параметри:

- ✓ Фінансово-кредитні умови: доступність довгострокового банківського кредитування.

- ✓ Інституційне середовище: рівень розвитку інфраструктури підтримки бізнесу та інтегральний показник легкості ведення підприємницької діяльності.
- ✓ Технологічна модернізація: концентрація інноваційно активних підприємств, обсяги самофінансування науково-дослідних робіт (R&D) та рівень дифузії новітніх технологій.
- ✓ Економічна ефективність: динаміка прибутковості суб'єктів господарювання та створення високотехнологічних виробничих потужностей [75].

Згідно з регламентованою методикою аналізу регуляторного впливу (АРВ), розробник проекту нормативно-правового акта зобов'язаний провести детальну оцінку потенційних наслідків його впровадження для суб'єктів господарювання. Ключовим аспектом такого аналізу є визначення рівня впливу на конкурентоспроможність підприємств та загальну інтенсивність ринкової конкуренції.

Процедура оцінювання передбачає використання контрольного переліку запитань, структурованого за чотирма основними категоріями деструктивного впливу на ринкове середовище:

Категорія А: Інституційне обмеження кількісного складу постачальників або штучне звуження ринкового кола учасників.

Категорія Б: Нівелювання здатності суб'єктів господарювання до ефективної конкурентної боротьби.

Категорія В: Дестимуляція мотиваційних чинників постачальників щодо ведення активної конкуренції.

Категорія Г: Обмеження свободи вибору споживачів та зниження рівня інформаційної прозорості ринку.

Зокрема, ідентифікація ризиків за категорією «А» свідчить про наявність у регуляторному акті положень, що призводять до:

- ✓ Монополізації: делегування окремим суб'єктам ексклюзивних (виняткових) прав на реалізацію товарів чи послуг.

- ✓ Адміністративних бар'єрів: запровадження додаткових режимів ліцензування, дозвільних процедур або вимог щодо обов'язкового узгодження діяльності з органами державної влади.
- ✓ Дискримінаційних обмежень: звуження кола потенційних постачальників через встановлення специфічних вимог до певних категорій підприємців [57; 75].

На сучасному етапі об'єктивна верифікація ефективності зазначеної методики ускладнена обмеженням часовим горизонтом оприлюднення відповідної звітності (останні два роки) та її переважно дескриптивним характером. Разом із тим, вагомим кроком у розвитку методичного забезпечення АРВ стала імплементація Тесту малого підприємництва (М-тесту). Даний інструментарій орієнтований на специфічну діагностику регуляторного навантаження саме на суб'єктів малого бізнесу.

Структурно-логічна побудова М-тесту базується на трьох ключових компонентах:

1. Комунікативний: проведення ітераційних консультацій із представниками бізнес-середовища для ідентифікації потенційних ризиків.
2. Аналітико-статистичний: здійснення прецизійного кількісного розрахунку параметрів регуляторного впливу.
3. Превентивно-коригуючий: розроблення адаптивних заходів, спрямованих на нівелювання надмірного навантаження.

Особливої уваги заслуговує застосування методу стандартних витрат (Standard Cost Model) у межах М-тесту. Даний підхід дозволяє формалізувати сукупні витрати через розрахунок:

- ✓ Трансакційних витрат бізнесу: поєднання прямих фінансових витрат та адміністративного (інформаційного) навантаження, пов'язаного з дотриманням нових норм.
- ✓ Бюджетних витрат регулятора: обчислення видатків органів влади на адміністрування контрольних функцій, моніторинг виконання вимог та реалізацію санкційних процедур щодо правопорушників [105].

Процедура розрахунку параметрів М-тесту є імплементаційно обов'язковою за умови, що питома вага суб'єктів малого підприємництва в загальній структурі об'єктів регулювання перевищує 10%. Проте на сучасному етапі в Україні спостерігається дефіцит репрезентативної практики застосування даного інструментарію, що ускладнює об'єктивну верифікацію його результативності та прогностичної цінності [111].

Функціонування та розвиток підприємницького сектору в Україні детермінується сукупністю циклічних макроекономічних коливань та високим ступенем кореляції із загальною кон'юнктурою ринку. До ключових факторів впливу належать:

- ✓ Споживчий аспект: рівень платоспроможного попиту та індекс споживчої впевненості;
- ✓ Фінансовий аспект: доступність капіталу та волатильність вартості кредитних ресурсів;
- ✓ Конкурентний аспект: інтенсифікація ринкової боротьби та ризику появи нових суб'єктів.

Окремої уваги заслуговує вплив системних ризиків, що стримують бізнес-активність малого підприємництва. До них належать ризик недотримання кошторисної дисципліни (перевищення витрат), інфраструктурні обмеження (незадовільний стан логістичних та комунальних мереж), а також регуляторна лабільність, що виявляється у непередбачуваності трансформацій державного нормативно-правового поля та податкового тиску [128].

Прибуток являється одним із основних чинників, який безпосередньо впливає на величину макропоказників економічного та соціального розвитку, в тому числі і валового внутрішнього продукту держави, і обсягу доходів та видатків державного бюджету.

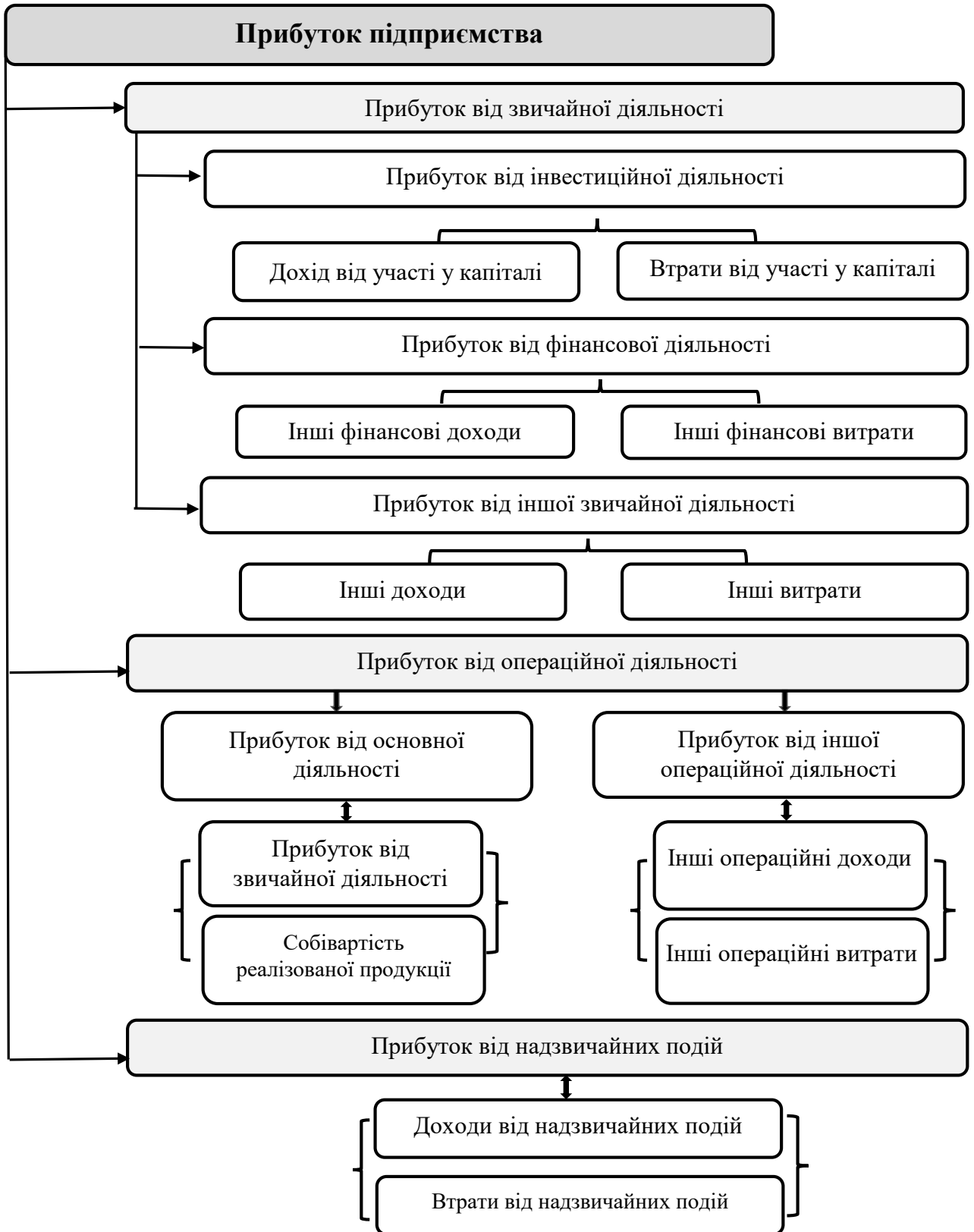


Рис. 1.8. Формування прибутку підприємства за видами діяльності

* Сформовано автором на основі [2]

Основними макроекономічними чинниками, що визначають умови розвитку малого підприємництва, є обмеженість внутрішнього попиту та кризові явища на національному ринку, зумовлені дефіцитом вільних фінансових ресурсів у суб'єктів господарювання, зниженням реальних доходів населення, недостатнім рівнем інвестиційної активності, слабкістю механізмів переливу капіталу з фінансового сектору в реальний сектор економіки, а також наявністю жорстких кредитних обмежень. Сукупна дія зазначених факторів істотно стримує підприємницьку ініціативу та звужує можливості розширеного відтворення у сфері малого бізнесу.

У науковому дискурсі значна увага приділяється розробленню релевантних методичних підходів до оцінювання державної політики у сфері малого та середнього підприємництва. Основною метою таких досліджень є ідентифікація інституційних розривів та обґрунтування стратегічних можливостей для забезпечення сталого розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Зокрема, В.В. Мареніченко [55] пропонує застосування Індексу якісного розвитку бізнесу, який є комплексним аналітичним інструментом. Цей індекс інтегрує:

- ✓ релевантні глобальні та національні тренди розвитку підприємництва;
- ✓ позиції України у провідних міжнародних рейтингах;
- ✓ результати моніторингу ефективності нормативно-правового забезпечення;
- ✓ емпіричні дані, отримані шляхом соціологічних опитувань представників реального сектору економіки. Застосування даного індексу дозволяє оперативно відстежувати динаміку економічного стану та максимально реалізувати потенціал сектору малого підприємництва у загальнонаціональному масштабі.

Паралельно з цим, Л.В. Сус [103] обґрунтовує доцільність впровадження комплексного інтегрального показника рівня державного регулювання. Методика його розрахунку передбачає агрегування декількох тематичних

блоків: адміністративно-правового; організаційно-інформаційного; фінансово-економічного; соціально-екологічного.

У науковій літературі для оцінювання результативності державного регулювання малого підприємництва в контексті зміцнення його економічної безпеки пропонується застосовувати систему комплексних критеріїв. Зокрема, до ключових детермінант належать: ступінь оптимальності державного інтервенціонізму в господарські процеси; рівень лояльності дозвільної системи; функціональна зручність механізмів ліцензування; раціональність податкового навантаження; прозорість та ефективність заходів державного нагляду; ступінь транспарентності та доступності адміністративних послуг [12].

Особливий науковий інтерес становить методика визначення результативності податкового регулювання, що базується на обчисленні інтегрального індексу ефективності. Практична значущість даної методики полягає у можливості об'єктивної кількісної верифікації податкових важелів впливу. Це дозволяє здійснювати системний моніторинг результативності державної політики як на макроекономічному, так і на регіональному рівнях, а також проводити компаративний аналіз у міждержавному вимірі [40; 70].

У науковому дискурсі методичне забезпечення процесу управління державною регуляторною політикою у сфері адміністративних послуг розглядається як багатоетапний цикл. Його початковою ланкою є стратегічне планування, засноване на засадничих принципах державної політики, а фінальною — комплексна оцінка регуляторного середовища [89].

Особливого наукового значення набуває підхід до формування системи індикаторів оцінювання ефективності державного регулювання витратами підприємництва [52]. Дана система передбачає кластеризацію показників за чотирма функціональними блоками:

1. Блок ресурсоефективності: акумулює дані щодо рівня сукупних операційних витрат, динаміки товарообороту, обсягів інвестицій в основний капітал та стану оборотних активів у галузевому розрізі.

2. Блок соціально-трудоу показників: фокусується на аналізі середньомісячного рівня оплати праці, коефіцієнта зайнятості та динаміки безробіття в межах досліджуваної галузі.
3. Блок макроекономічного розвитку: охоплює індикатори обсягу та темпів росту ВВП (ВВГ), зовнішньоекономічну активність (експортно-імпортне сальдо), а також питому вагу інноваційно-активних суб'єктів господарювання.
4. Блок екологічної безпеки: враховує потужність введених природоохоронних об'єктів, динаміку викидів забруднюючих речовин у гідросферу та загальний інтегральний рівень антропогенного впливу підприємств галузі на довкілля [38].

1.3. Сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва

У сучасних економічних умовах стимулювання розвитку сектору малого підприємництва набуває особливої стратегічної значущості. Мале підприємство виступає ключовим інструментом розв'язання актуальних макроекономічних завдань: створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття, диверсифікація податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів та насичення внутрішнього ринку конкурентоспроможними товарами й послугами. Крім того, низький поріг входження на ринок (мінімальна капіталомісткість) робить мале підприємство адаптивним механізмом структурної перебудови економіки, особливо в періоди кризової нестабільності [29].

На сучасному етапі розвиток малого підприємництва в Україні обмежений комплексом екзогенних та ендогенних бар'єрів. До фундаментальних стримуючих факторів належать: недосконалість фіскальної архітектури, дефіцит механізмів державної фінансово-кредитної підтримки, низька якість корпоративного управління, обмежений доступ до ринків капіталу, нерозвиненість каналів дистрибуції, низька інтенсивність інвестиційних процесів та інформаційна асиметрія у бізнес-середовищі.

Ключовий деструктивний вплив на суб'єктів господарювання чинить загальна макроекономічна нестабільність, що виявляється у:

- ✓ Кризі ліквідності: зниження платоспроможності контрагентів та зростання дебіторської заборгованості.
- ✓ Виробничій волатильності: неможливість виконання договірних зобов'язань унаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин).
- ✓ Інфляційному тиску: стрімке зростання вартості енергоносіїв та матеріально-технічних ресурсів, що спричиняє вимивання оборотних коштів та унеможлиблює своєчасну реновацію необоротних активів.

Найбільш критичною політико-правовою проблемою залишається високий рівень податкового навантаження, що призводить до капіталізації дефіциту вільних фінансових ресурсів, скорочення обсягів операційної діяльності та виникнення податкової заборгованості. Модернізація податкового законодавства (зокрема, через оптимізацію норм Податкового кодексу) розглядається як необхідна передумова для вивільнення інвестиційного ресурсу підприємств, що сприятиме розширенню відтворення та стабілізації галузевих показників.

Тривала експлуатація фізично зношеного та морально застарілого обладнання створює технологічний розрив, перешкоджаючи впровадженню інноваційних моделей виробництва. Водночас екологічна деградація довкілля внаслідок промислового забруднення трансформується у соціально-економічні ризики: погіршення стану громадського здоров'я та, як наслідок, зниження продуктивності праці людського капіталу [128].

Проблема дефіциту фінансових ресурсів для розвитку малого бізнесу є однією з найбільш актуальних для українських підприємств. З огляду на підвищений рівень ризиків підприємницької діяльності та, як правило, обмежену власну фінансову базу малих підприємств, виникає об'єктивна потреба у раціональному використанні всіх видів ресурсів, поглибленому аналізі рентабельності проєктів і зваженому підході до прийняття інвестиційних рішень.

Водночас динамічний розвиток малого бізнесу здатний забезпечити суттєвий внесок у загальноекономічне зростання, однак його потенціал значною мірою стримується наявністю фінансових бар'єрів [54].

Проблема фінансового забезпечення суб'єктів малого підприємництва полягає у наявності жорстких обмежень щодо доступу до ресурсів кредитної системи. Рестрикційна політика комерційних банків та висока вартість кредитних інструментів нівелюють інвестиційні можливості малого бізнесу. Вирішення зазначеної проблеми потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання державних інструментів стимулювання з механізмами інтеграції малого та великого капіталу (наприклад, через субпідрядні відносини, франчайзинг або венчурне фінансування) [42].

Системна криза споживчого попиту, зумовлена інфляційними процесами та низьким рівнем добробуту населення, виступає базовим детермінантом дестабілізації сектору малого бізнесу. Подолання зазначених негативних екстерналій потребує комплексного державного втручання, оскільки ринкова саморегуляція в умовах високої вартості ресурсів та корупційного тиску виявляється неефективною. Специфіка малого підприємництва полягає у вищій питомій вазі екзистенційних ризиків; відсутність фінансових резервів для маневру в умовах зниження попиту неминуче призводить до елімінації таких суб'єктів з ринку товарів та послуг [93].

Функціонування суб'єктів малого підприємництва суттєво ускладнюється в періоди макроекономічної нестабільності та фінансових криз. Одним із наслідків надмірного фіскального тиску, зокрема високих ставок податку на прибуток, ПДВ та значного рівня нарахувань на фонд оплати праці, є інтенсифікація процесів тінізації сектору. За таких умов приховування реальних фінансових результатів виступає вимушеною стратегією суб'єктів малого підприємництва, спрямованою на акумуляцію внутрішніх ресурсів для забезпечення подальшого розвитку [133; 145].

Еволюційний перехід України до ринкової моделі господарювання характеризується зростанням ваги малого бізнесу як драйвера ринкової

кон'юнктури. Пріоритетними функціями цього сектору є оптимізація пропозиції на споживчому ринку, нівелювання монопольних тенденцій та стабілізація соціальної сфери шляхом розширення каналів зайнятості. Водночас інституційне становлення малого підприємництва в Україні, попри багаторічний досвід, залишається незавершеним через тривалий вплив ендогенних та екзогенних бар'єрів розвитку [45].

У науковій праці «Розвиток малого бізнесу в Україні в сучасних умовах» С. М. Солованюк [92] обґрунтовує тезу, що поточні параметри функціонування сектору малого підприємництва не корелюють із реальним потенціалом та потребами національної економіки. Автор констатує суттєве сповільнення темпів розвитку галузі внаслідок сукупного впливу низки деструктивних факторів: фінансово-економічної нестабільності, трансформацій податкового законодавства, девальваційних процесів національної валюти, а також складних політичних та військових викликів.

Подолання наявних проблем розвитку малого підприємництва в Україні та формування сприятливого середовища для його функціонування потребують системної трансформації державної політики у цій сфері. Зокрема, йдеться про вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток механізмів фінансово-кредитної та матеріально-технічної підтримки, а також забезпечення науково-методичного, інформаційно-консультативного і кадрового супроводу діяльності малих підприємств [30].

За даними Державної служби статистики України [16], у доретроспективний період (2016–2020 рр.) питома вага малих підприємств у загальній структурі суб'єктів господарювання залишалася стабільною і коливалася в межах 95,0–95,5%. Протягом зазначеного періоду спостерігалася стійка динаміка зростання загальної кількості підприємств, зокрема й сектору малого бізнесу. Проте у 2020 році вказаний тренд зазнав інверсії, що зумовлено деструктивним впливом пандемії COVID-19. Попри абсолютне скорочення кількості суб'єктів, відсоткове співвідношення малого підприємництва відносно інших сегментів економіки зберегло свою незмінність [34].

У 2020 році сектор малого підприємництва в Україні зазнав суттєвого дестабілізуючого впливу внаслідок пандемії, що спричинило глибокі кризові явища та підрив макроекономічної стабільності. Імплементация карантинних обмежень, запровадження локдаунів та дотримання протоколів соціального дистанціювання детермінували виникнення критичних бар'єрів для операційної діяльності суб'єктів МСП, поставивши їх перед необхідністю боротьби за збереження життєздатності в умовах високої неочевидності [107].

У доретроспективний період (2016–2020 рр.) сектор малого підприємництва в Україні демонстрував сталу позитивну динаміку та високий потенціал росту. За вказане п'ятиріччя обсяг реалізації продукції, товарів та послуг зріс майже вдвічі. Водночас спостерігалось суттєве підвищення витрат на оплату праці (у 2,4 раза) [58] при відносно стабільній чисельності персоналу, що свідчить про реальне зростання середнього рівня доходів працівників у цьому сегменті.

До початку повномасштабної воєнної агресії з боку рф перспективи розвитку малого підприємництва оцінювалися як оптимістичні, про що свідчать показники ринку праці. Малий бізнес став основним рушієм зайнятості: на малих підприємствах було задіяно майже три чверті загальної кількості працюючого населення (близько 4,8 млн громадян), тоді як частка великого бізнесу в забезпеченні робочими місцями становила лише 25% (1,6 млн осіб) [66].

Російсько-українська війна є найбільш масштабним та деструктивним збройним конфліктом на європейському континенті з періоду завершення Другої світової війни. Починаючи з 2014 року, рф послідовно демонтує архітектуру колективної безпеки в Європі, розпочавши цей процес з незаконної анексії АР Крим та створення квазіутворень «ЛНР» і «ДНР» на сході України. Ескалація конфлікту у 2022 році переросла у повномасштабну воєнну агресію, що здійснювалася вздовж усієї лінії спільного кордону, зокрема з використанням території республіки білорусь. Дії країни-агресора характеризуються системним нехтуванням норм міжнародного гуманітарного права та фундаментальних засад світового порядку. Даний конфлікт є не лише локальним викликом, а й

глобальним прецедентом руйнації правових гарантій мирного співіснування суб'єктів міжнародних відносин [125].

В умовах повномасштабної російської агресії проти України пріоритетним завданням є збереження життя населення, проте критичної актуальності набуває й проблема гарантування економічної безпеки. Крім невідновних людських втрат, війна спричиняє колосальні економічні збитки, що руйнують фундамент національного господарства.

Вторгнення російської федерації у 2022 році спровокувало волатильність на світових енергетичних ринках, зокрема різке зростання вартості нафти та природного газу, що призвело до глобального здорожчання паливно-енергетичних ресурсів. Внутрішня фіскальна політика України в цей період характеризується форсованою експансією державного боргу. Уряд змушений вдаватися до масштабних запозичень для фінансування оборонних витрат та соціальних зобов'язань, що значно перевищує обсяги фінансових операцій у мирний час [88].

Масштаби прямих та опосередкованих втрат національного господарства внаслідок збройної агресії РФ набули безпрецедентних обсягів. Падіння реального ВВП України виявилось значно глибшим порівняно з ретроспективними показниками більшості країн, що ставали ареною воєнних конфліктів у новітній історії. Попри критичну деструкцію економічного потенціалу, завдяки виваженій політиці вдалося втримати макрофінансову стійкість та мобілізувати суттєвий обсяг зовнішньої фінансової підтримки. Це створює інституційний підґрунтя для реалізації програм повоєнного відновлення. Відповідно до звіту RDNA (Rapid Damage and Needs Assessment), підготовленого експертами Світового банку та Єврокомісії, сукупні прямі збитки за перший рік повномасштабного вторгнення (24.02.2022 – 24.02.2023) досягли 134,7 млрд дол. США, тоді як агрегована потреба у фінансуванні процесів реконструкції та відновлення оцінюється у 410,6 млрд дол. США [124].

Згідно з результатами оцінювання прямих збитків за перший рік повномасштабної збройної агресії, проведеного Світовим банком та

міжнародними експертами, встановлено суттєву галузеву диспропорцію руйнувань. Найбільш критичних пошкоджень зазнав житловий фонд, на який припадає 38% від сукупного обсягу втрат. Вагому частку в структурі збитків також становлять транспортна інфраструктура (26%), енергетичний комплекс (8%), сектори промисловості й торгівлі (8%), а також агропромисловий сектор (7%). У натуральних показниках масштаби деструкції житлової інфраструктури протягом першого року конфлікту сягнули 1,4 мільйона одиниць. У структурі зруйнованого та пошкодженого житла ідентифіковано 135 тисяч приватних домоволодінь та 39 тисяч об'єктів колективного проживання (гуртожитків) [110].

Повномасштабна збройна агресія детермінувала виникнення безпрецедентних викликів для вітчизняного бізнесу, змусивши суб'єктів господарювання призупиняти операційну діяльність або вдаватися до релокації виробничих потужностей та управлінських офісів у безпечніші регіони чи за кордон. Ключовим деструктивним фактором стало руйнування усталених логістичних ланцюгів постачання сировини та каналів дистрибуції готової продукції. Це поставило перед підприємцями завдання щодо оперативного моделювання та імплементації нових бізнес-процесів [127].

Малий бізнес продемонстрував найвищий рівень вразливості до воєнних ризиків: за статистичними даними, лише 6% підприємств вдалося уникнути фінансових втрат протягом перших двох місяців активних бойових дій. Енергетична криза та загроза тотального блекауту змусили бізнес адаптувати енергозабезпечення шляхом встановлення альтернативних джерел живлення. Крім того, кожне друге підприємство трансформувало графіки своєї роботи для оптимізації процесів в умовах дефіциту електроенергії, що, тим не менш, призвело до суттєвих втрат робочого часу. Ступінь негативного впливу на суб'єкти господарювання корелює з їхнім географічним розташуванням. Особливої уваги заслуговує той факт, що підприємства, розташовані на тимчасово окупованих територіях та у прифронтових зонах (які становлять близько 50% від загальної кількості активних компаній), до війни забезпечували генерування приблизно 45% валового внутрішнього продукту України [48].

Рівень негативної експозиції малого підприємництва до воєнних ризиків демонструє значну варіативність залежно від галузевої приналежності та географічної локації суб'єктів. Найбільш критична ситуація спостерігається в зонах активних бойових дій та на прифронтових територіях, де кумулятивні збитки малого бізнесу досягли граничних значень.

Зокрема, втрати у розрізі ключових секторів розподілилися:

- ✓ Аграрний сектор та видобувна промисловість: скорочення активів та доходів на рівні 40–45%;
- ✓ Сфера послуг: деградація ринку в межах 37–40%;
- ✓ Промислове виробництво: падіння показників на 35% [58].

Катастрофічна рецесія в цих регіонах зумовлена синергією таких деструктивних чинників [132]:

1. Демографічна ерозія та криза попиту: різке скорочення чисельності споживачів внаслідок вимушеної міграції населення.
2. Деструкція виробничого потенціалу: фізичне руйнування або повне знищення основних засобів та інфраструктури.
3. Дефіцит людського капіталу: масовий відтік робочої сили та критичний брак висококваліфікованих фахівців.
4. Інституційно-логістичні бар'єри: розрив ланцюгів постачання комплектуючих, стрімке зростання експортних витрат та загальні обмеження щодо провадження господарської діяльності в умовах високої безпекової загрози.

На сучасному етапі ключовими детермінантами, що обмежують розвиток малого підприємництва, є стрімке зростання собівартості матеріально-сировинних ресурсів та суттєва дестабілізація логістичних систем. Якщо на початковому етапі повномасштабного вторгнення критичним чинником був фізичний дефіцит пально-мастильних матеріалів, то наразі основний негативний тиск спричиняє висока вартість енергоносіїв, що безпосередньо корелює з операційними витратами бізнесу [23].

Особливої уваги заслуговує деструктивний вплив воєнних дій на аграрний сектор, який зазнав прямих та опосередкованих втрат внаслідок:

- ✓ Окупації територій та протиправної експропріації продовольчих активів;
- ✓ Руйнації матеріально-технічної бази, зокрема сільськогосподарської техніки;
- ✓ Техногенних ризиків, пов'язаних із мінуванням орних земель;
- ✓ Логістичного колапсу, спричиненого блокуванням морських портів та здорожчанням альтернативних маршрутів експорту.

У відносно стабільних (не прифронтових) регіонах однією з домінантних проблем є розрив сталих господарських зв'язків та втрата надійних контрагентів. Попри масовий характер мобілізаційних процесів, суб'єкти господарювання не визначають їх як критичний фактор зупинки діяльності, хоча й констатують суттєве скорочення штатної чисельності персоналу [113].

Найбільш гострою соціально-економічною проблемою залишається неспроможність бізнесу забезпечувати стабільний рівень доходів працівників. Статистичні спостереження свідчать про глибоку кризу платоспроможності:

- ✓ Лише 5% компаній продемонстрували здатність до індексації заробітних плат;
- ✓ Близько 20% суб'єктів утримали виплати на довоєнному рівні;
- ✓ Переважна більшість підприємств була змушена вдатися до скорочення оплати праці або зупинки виплат через відсутність обігових коштів [106].

На сучасному етапі національна економіка відчуває гострий дефіцит внутрішніх ресурсів, необхідних для самостійного страхування воєнних ризиків та надання державних гарантій потенційним інвесторам. Деструктивний вплив збройної агресії призвів до суттєвої рецесії обсягів прямих іноземних інвестицій, які традиційно виступали драйвером розвитку вітчизняного бізнесу. Водночас масштаби повоєнної реконструкції та підтримання стабільності в період воєнного стану потребують залучення колосальних обсягів капіталу [50].

Повномасштабна збройна агресія РФ, що розпочалася 24 лютого 2022 року, зумовила найбільш критичний вплив саме на сектор малого та середнього

підприємництва. Проте в умовах безпрецедентної турбулентності український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності та мобільності. Саме ці інституційні характеристики дозволили сегменту малого підприємництва виступити буфером, який запобіг колапсу національної економіки та утримав її від глибокої системної кризи.

Попри деструктивний вплив воєнних дій, розрив логістичних ланцюгів та високі безпекові ризики, сектор малого підприємництва залишається ключовим суб'єктом на ринку праці, забезпечуючи зайнятість для 75% працездатного населення країни. За офіційними даними Державної служби статистики України [63] середні підприємства акумулюють майже 50% від загальної кількості працівників, а малі підприємства забезпечують роботою понад 25% працюючого населення [115].

У 2023 році мале та середнє підприємництво стало головним драйвером відновлення позитивної економічної динаміки. Важливим чинником такої трансформації стала гнучка переорієнтація бізнесу на потреби оборонно-промислового комплексу, зокрема виробництво товарів подвійного призначення та спеціалізованого обладнання. Така конверсія не лише посилила обороноздатність держави, а й сприяла модернізації виробничих процесів та оновленню структури робочих місць [116].

Сучасні тенденції розвитку економіки нашої країни сформували ряд передумов, які сприяють вирішенню чисельних проблем в економіці країни, зокрема прискорюють розвиток підприємницького механізму. Логістична система підприємства має безпосередній вплив на результати його роботи, оскільки успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня організації логістичної системи. Побудова та функціонування високоефективної логістичної системи є базовою умовою для забезпечення безперебійного постачання продукції кінцевим споживачам у чітко регламентованих обсягах. Оптимізація логістичних процесів дозволяє суб'єктам господарювання мінімізувати операційні витрати, що безпосередньо корелює з підвищенням їхнього рівня конкурентоспроможності на ринку [127].

1. Фінансово-інвестиційні бар'єри

- **Дефіцит обігових коштів:** Через падіння доходів і розрив платіжних циклів підприємства відчують "касові розриви".
- **Обмежений доступ до кредитування:** Високі відсоткові ставки та жорсткі вимоги до застави роблять банківські позики недоступними для більшості малих підприємств, попри державні програми субсидування (наприклад, "5-7-9%").
- **Відсутність страхування воєнних ризиків:** Іноземні та внутрішні інвестори стримуються через брак дієвих механізмів гарантування збереження активів у зонах ризику.

2. Інфраструктурні та логістичні виклики

- **Енергетична нестабільність:** Необхідність інвестувати в альтернативні джерела живлення збільшує собівартість продукції та знижує рентабельність.
- **Руйнація логістичних ланцюгів:** Блокування портів, пошкодження транспортних вузлів та подорожчання пального змушують малий бізнес шукати дорожчі та складніші шляхи постачання.
- **Втрата матеріально-технічної бази:** Фізичне знищення офісів, складів та виробничих ліній, особливо у прифронтових регіонах.

3. Деградація людського капіталу

- **Масова міграція:** Виїзд значної частини працездатного населення та внутрішнє переміщення спричинили дефіцит як фахівців, так і споживачів (криза попиту).
- **Мобілізаційні процеси:** Втрата ключових працівників та складність механізмів бронювання для малого бізнесу створюють кадрові розриви.
- **Невідповідність навичок:** Швидка зміна ринку вимагає нових компетенцій (цифровізація, управління в кризі), якими володіє лише невелика частка підприємців.

4. Інституційні та регуляторні перешкоди

- **Податковий тиск та складність адміністрування:** Малий бізнес часто стикається з проблемами блокування податкових накладних та складністю податкового законодавства.
- **Корупційні ризики:** Недосконалість судової системи та тиск з боку контролюючих органів залишаються стримуючими факторами.
- **Брак довгострокової стратегії:** Відсутність чітко сформульованої та фінансово підкріпленої державної стратегії розвитку МСП на період повоєнного відновлення.

5. Ризики стратегічного планування

- **Короткий горизонт планування:** Невизначеність безпекової ситуації не дозволяє підприємцям планувати інвестиції на термін понад 3–6 місяців.
- **Низька інноваційна активність:** Через брак ресурсів малий бізнес рідко впроваджує наукомісткі технології, що знижує його конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Рис. 1.9. Сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва

* Сформовано автором

Сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва в Україні мають комплексний характер і значно поглибилися під впливом воєнного стану. Їх ми класифікуємо за кількома ключовими напрямками (Рис. 1.9):

1. Фінансово-інвестиційні бар'єри.
2. Інфраструктурні та логістичні виклики.
3. Деградація людського капіталу.
4. Інституційні та регуляторні перешкоди.
5. Ризики стратегічного планування.

На нашу думку, головною проблемою є невизначеність, яка пронизує всі сфери — від безпеки до фінансів. Вирішення цих проблем потребує не лише прямої фінансової допомоги, а й створення інституційних умов для хеджування ризиків та стимулювання інновацій. Значна кількість суб'єктів малого підприємництва в Україні зазнала критичних збитків внаслідок повномасштабної збройної агресії РФ, що спричинило масове припинення господарської діяльності та дестабілізацію ринку праці. У зв'язку з цим, ревіталізація та стимулювання розвитку малого підприємництва постає як пріоритетне загальнодержавне завдання.

Ефективність подолання деструктивних тенденцій у цьому секторі обумовлена синергією державної політики та проактивної позиції самих підприємців. Життєздатність бізнесу в мінливому середовищі безпосередньо залежить від його адаптивності та оперативності управлінських рішень. Державна стратегія підтримки підприємництва в умовах воєнного стану реалізується через комплексне застосування таких інструментів [13]:

- ✓ Фіскальні стимули: запровадження системи податкових преференцій та пільгових режимів;
- ✓ Фінансово-кредитна підтримка: реалізація програм субсидованого кредитування (зокрема «Доступні кредити 5-7-9%»);
- ✓ Грантове фінансування: розвиток цільових проєктів для відновлення та масштабування бізнесу (наприклад, «єРобота»).

На сучасному етапі малий бізнес змушений нівелювати вплив низки макроекономічних детермінант, спричинених загальною нестабільністю господарської системи. Формування інклюзивного середовища для функціонування малого та середнього підприємництва є одним із фундаментальних механізмів подолання економічної рецесії та забезпечення стійкого виходу держави з кризи в умовах триваючих воєнних викликів [113].

За результатами 2022 року вітчизняний бізнес зазнав безпрецедентної деструкції, зумовленої повномасштабною воєнною агресією. Сукупний обсяг прямих збитків оцінюється у 13 млрд дол., з яких лєвова частка — близько 9 млрд дол. — припадає на сегменти великого та середнього підприємництва. Статистичні дані свідчать, що щонайменше 109 великих та середніх суб'єктів господарювання зазнали фізичних руйнувань: 19 об'єктів знищено повністю, а 90 — пошкоджено частково. Непрямі втрати підприємницького сектору за вказаний період виявилися значно масштабнішими, сягнувши позначки 33,1 млрд дол [27].

Ескалація бойових дій спричинила радикальну трансформацію кількісних показників бізнес-середовища. Протягом ретроспективного періоду 2019–2023 років зафіксовано стрімку від'ємну динаміку чисельності активних гравців ринку: середнє підприємництво - скорочення кількості суб'єктів на 3 833 одиниці; мале підприємництво - зменшення популяції діючих підприємств на 24 593 одиниці. Попри значне абсолютне скорочення, структурна роль малих підприємств залишається домінантною. Протягом 2019–2023 років питома вага суб'єктів малого підприємництва в загальній структурі господарювання була стабільно високою і становила 99,1–99,2% [27].

Це підтверджує, що малий бізнес продовжує формувати кількісну основу національної економіки, навіть в умовах критичних екзогенних шоків.

У порівнянні з показниками 2020 року, протягом 2022 року зафіксовано стрімку від'ємну динаміку чисельності суб'єктів господарювання, загальна кількість яких скоротилася майже на третину. Зокрема, сегмент середнього підприємництва продемонстрував зниження на 17%, тоді як кількість малих

підприємств скоротилася на 31%. Слід зауважити, що тенденція до дегресії кількісного складу спостерігалася ще в доретроспективний період, набувши особливої вираженості саме в секторі малого бізнесу [16].

Сучасний етап розвитку малого підприємництва в Україні характеризується підвищеною складністю, зумовленою насамперед безпековими чинниками його функціонування. Події лютого 2022 року призвели до того, що значна частина підприємств, розташованих у регіонах активних бойових дій та на тимчасово окупованих територіях, була змушена релокуватися з метою збереження та продовження господарської діяльності [113].

В умовах високих ризиків і постійних загроз саме малий бізнес виявляє більшу мобільність і здатність до адаптації порівняно з підприємствами великого масштабу. У розвинених країнах мале підприємництво традиційно розглядається як індикатор стабільності суспільства та прогресивного соціально-економічного розвитку. Воно виконує важливу роль у формуванні інноваційного середовища та сприяє нарощуванню економічного потенціалу держави. За умов невизначеності та ризиків підвищення потенціалу розвитку суб'єктів малого підприємництва стає одним із ключових механізмів подолання економічної кризи та забезпечення повоєнного відновлення країни. Водночас малий бізнес сприяє підтриманню економічної активності, створенню нових робочих місць і зростанню податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, що підсилює його системоутворююче значення для національної економіки [67].

Збройна агресія спричинила радикальну трансформацію економічного ландшафту України, детермінувавши необхідність пошуку безпечних локацій для функціонування суб'єктів господарювання. Релокація виробничих потужностей постала як один із ключових механізмів підтримання операційної стійкості в умовах активних бойових дій. Масштабна дестабілізація сектору малого та середнього підприємництва призвела до суттєвого падіння ділової активності. Тому Міністерство економіки України на початковому етапі вторгнення ініціювало державну програму релокації. Даний інструмент передбачає комплексне сприяння у повному або частковому переміщенні активів

підприємств із зон високого безпекового ризику. Програма має інклюзивний характер, надаючи можливість участі будь-якому господарюючому суб'єкту з територій, що постраждали від воєнних дій [80].

Згідно з моніторинговими даними, станом на березень 2024 року в Україні було ідентифіковано 18 944 випадки міжрегіональної релокації суб'єктів господарювання. Географічна структура виїзду бізнесу характеризується високою концентрацією в центральних та прифронтових областях: основними регіонами-донорами виступили м. Київ (33,2%), Дніпропетровська область (9,6%) та Київська область (8,5%). Характерною особливістю внутрішньої міграції підприємств є те, що зазначені регіони одночасно є найпривабливішими дестинаціями для розміщення потужностей. Зокрема, столиця очолює рейтинг територій за кількістю прибулих підприємств, акумулювавши близько 28% від загального обсягу релокацій [87].

Аналіз зворотних міграційних потоків та динаміки переїздів виявив наступні тенденції:

- ✓ Реверсна релокація: 173 господарюючі суб'єкти повернулися до місць первинної реєстрації, при цьому більшість із них (59 компаній) обрали м. Київ для відновлення діяльності.
- ✓ Багаторазова міграція: 626 підприємств здійснювали зміну локації декілька разів, так і не повернувшись до вихідного регіону перебування [58; 87].

У галузевому розрізі найбільш мобільним сегментом виявилася оптова торгівля, на яку припадає майже 40% (39,4%) від усієї сукупності переїздів. До переліку галузей із високим рівнем релокаційної активності також увійшли будівельна сфера (6%) та операції з нерухомістю (4,4%), що пояснюється специфікою їхніх активів та пошуком стабільних ринків збуту [87].

Релокація бізнесу в умовах воєнного стану виступає не лише складним викликом, а й чинником трансформації економічного потенціалу регіонів. Західні та Центральні області України стали ключовими реципієнтами для переміщених потужностей завдяки відносному рівню безпеки, наявній логістичній інфраструктурі та проактивній підтримці органів місцевого

самоврядування. Водночас Південний регіон, попри високі безпекові ризики, залишається стратегічним транспортно-логістичним хабом. Успішна адаптація підприємств на нових локаціях детермінована державною підтримкою, що є критичною умовою для відновлення загальнодержавної економічної динаміки.

Результати дослідження, проведеного в межах проєкту ПРООН (UNDP) «Підтримка України» на зламі 2023–2024 років, демонструють радикальне погіршення показників життєздатності бізнесу [17]:

- ✓ Деградація фінансового стану: Якщо до повномасштабної агресії лише 22,3% суб'єктів господарювання оцінювали свій стан як задовільний чи незадовільний, то наприкінці 2023 року їх частка зросла до 78,1%.
- ✓ Операційна стійкість: Лише 36,5% представників малого та середнього бізнесу змогли забезпечити безперервність діяльності; при цьому 6% компаній перебувають у стані простою понад один рік.

Найбільш деструктивний вплив воєнних дій зафіксовано у територіальному розрізі Східного та Південного регіонів. Зокрема, на Сході України через активну фазу конфлікту 18,2% підприємств призупинили діяльність на термін від 12 місяців, тоді як на Півдні частка таких суб'єктів склала 12,7% [20].

Аналіз ділового середовища у січні 2024 року фіксує значення Індексу активності бізнесу (Ukrainian Business Index, UBI) на рівні 37,3 бала зі 100 можливих. Попри незначне зростання порівняно з листопадом 2023 року (36,3), показник залишається нижчим за серпневий максимум того ж року (38,2). Така динаміка свідчить про кумулятивне виснаження суб'єктів господарювання внаслідок тривалої невизначеності та стагнаційних процесів, що безпосередньо корелює зі зниженням обсягів реалізації продукції [17].

Цікавим є розподіл часток реалізованої продукції у 2022 році. Попри загальну рецесію, питома вага середніх підприємств склала 44,4%, а малих — 19,4%. Дані показники демонструють певне зростання відносно 2021 року, що пояснюється не стільки масштабуванням МСП, скільки суттєвими втратами та деструкцією активів у сегменті великого бізнесу [20].

Воєнний стан суттєво обмежив операційні можливості підприємств, що спричинило радикальну трансформацію кадрової політики. Результати моніторингу стану бізнесу відображають наступні тенденції щодо зміни чисельності персоналу порівняно з довоєнним періодом [79]:

- ✓ Критичне скорочення (50–100%): 18,5% підприємств;
- ✓ Суттєве скорочення (20–40%): 23,7% підприємств;
- ✓ Незначна оптимізація (до 10%): 12,2% підприємств.

Лише 30,4% суб'єктів господарювання змогли забезпечити стабільність кадрового складу та зберегти чисельність працівників на довоєнному рівні. Такі цифри підкреслюють глибоку кризу на ринку праці в приватному секторі та вимушену адаптацію бізнесу до умов зниження ділової активності [79] (рис. 1.10).

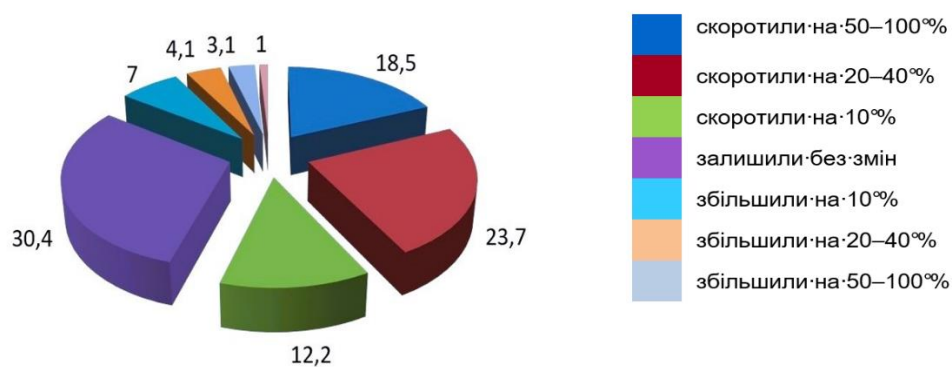


Рис. 1.10. Відповіді представників малого та середнього бізнесу на запитання: «Як змінилась кількість працюючих на підприємстві у 2023 р. порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення?», %

Джерело: складено за даними дослідження стану бізнесу в Україні [79].

Для сучасного українського бізнесу в умовах воєнного стану пріоритетними залишаються питання збереження людського та ринкового капіталу. Згідно з результатами опитування, до переліку критичних викликів підприємці відносять [113]:

- ✓ Фінансову стійкість: підтримання рівня оплати праці (44%);
- ✓ Ринкову позицію: збереження клієнтської бази (41%) та пошук нових каналів збуту (32%);

- ✓ Інфраструктурні ризики: забезпечення життєдіяльності в умовах дефіциту електроенергії (41%);
- ✓ Кадровий потенціал: утримання команди (39%) та гарантування фізичної безпеки персоналу (28%).

Попри складну безпекову ситуацію, значна частина респондентів (44,5%) демонструє стриманий оптимізм щодо розширення штату у 2024 році. Зокрема, 26% опитаних прогнозують помірне зростання кількості працівників (до 10%), тоді як 14,5% планують суттєву експансію кадрового складу (на 20–40%). Лише 4% підприємств мають наміри щодо радикального збільшення персоналу (понад 50%). Водночас стабільність кадрової структури прогнозують 42,5% компаній. Середньозважений показник очікуваного зростання зайнятості у 2024 році оцінюється в 4,4%. У розрізі масштабів підприємств найбільш динамічні прогнози характерні для малого бізнесу (6,8%), тоді як мікро- та середні підприємства очікують приріст на рівні 5,3% та 5% відповідно. Географічно найвищий прогностичний оптимізм зосереджений у Західному та Центральному регіонах, що обумовлено їхньою віддаленістю від зони активних бойових дій [65].

У галузевому аспекті локомотивами створення нових робочих місць у 2024 році виступають:

- ✓ Реальний сектор: будівництво, промисловість та сільське господарство.
- ✓ Інфраструктурний сектор: електроенергетика та водопостачання.
- ✓ Креативно-сервісний сектор: маркетинг, консалтинг та дизайн.

У зазначених галузях близько 20–25% представників МСП планують інтенсивне розширення штату на рівні 20–50%, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу та формування точок економічного зростання навіть у кризовий період [64].

Результати моніторингу свідчать про виражену тенденцію до покращення стандартів оплати праці у приватному секторі. Зокрема, 87% респондентів заявили про намір провести індексацію або підвищення заробітних плат у поточному періоді. У структурі запланованого зростання доходів персонал:

- ✓ 46% компаній орієнтуються на помірне підвищення (до 10%);
- ✓ 41% підприємств планують приріст у межах 10–20%;
- ✓ 12% суб'єктів мають намір зберегти виплати на існуючому рівні.

Лише критично мала частка ринку (1%) передбачає скорочення фонду оплати праці. Варто зауважити позитивну динаміку порівняно з попереднім роком: якщо у 2023 році до перегляду заробітних плат вдалися 73% керівників, то у 2024 році цей показник демонструє зростання на 14 відсоткових пунктів [65].

Отже, незважаючи на суттєві виклики, зумовлені повномасштабною війною, значна частина малих і середніх підприємств України змогла адаптувати господарську діяльність до умов воєнного стану та зберегти зайнятість. Окремі суб'єкти малого і середнього бізнесу ідентифікували нові можливості розвитку, орієнтуючись на зростання попиту на певні види товарів і послуг у прифронтових регіонах та на деокупованих територіях, зокрема у сферах будівництва та логістики.

Частина підприємств досягла позитивних результатів завдяки переорієнтації на зовнішні ринки. Згідно з результатами досліджень стану бізнесу в Україні, у 2023 році близько 40 % малих і середніх підприємств здійснювали зовнішньоекономічну діяльність, тоді як 8 % респондентів задекларували намір розпочати експортні операції у 2024 році. Водночас учасники опитування серед основних бар'єрів виходу українських компаній на міжнародні ринки виокремлюють дефіцит європейських клієнтів (35,6 %), обмеженість фінансових ресурсів (34,5 %) та нестачу кваліфікованих фахівців (21,8 %). При цьому більшість малих і середніх підприємств України (57,2 %) і надалі орієнтуються виключно на внутрішній ринок [20].

Малі та середні підприємства вирізняються високою чутливістю до стану економічного середовища, оскільки вони одними з перших реагують на структурні зміни та кризові явища. У зв'язку з цим суб'єкти малого і середнього бізнесу змушені оперативно долати комплекс проблем, що стримують їхній розвиток і знижують результативність господарської діяльності. Воєнний стан

істотно трансформував усі ключові напрями функціонування малих і середніх підприємств, зокрема фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну та організаційну сфери [113].

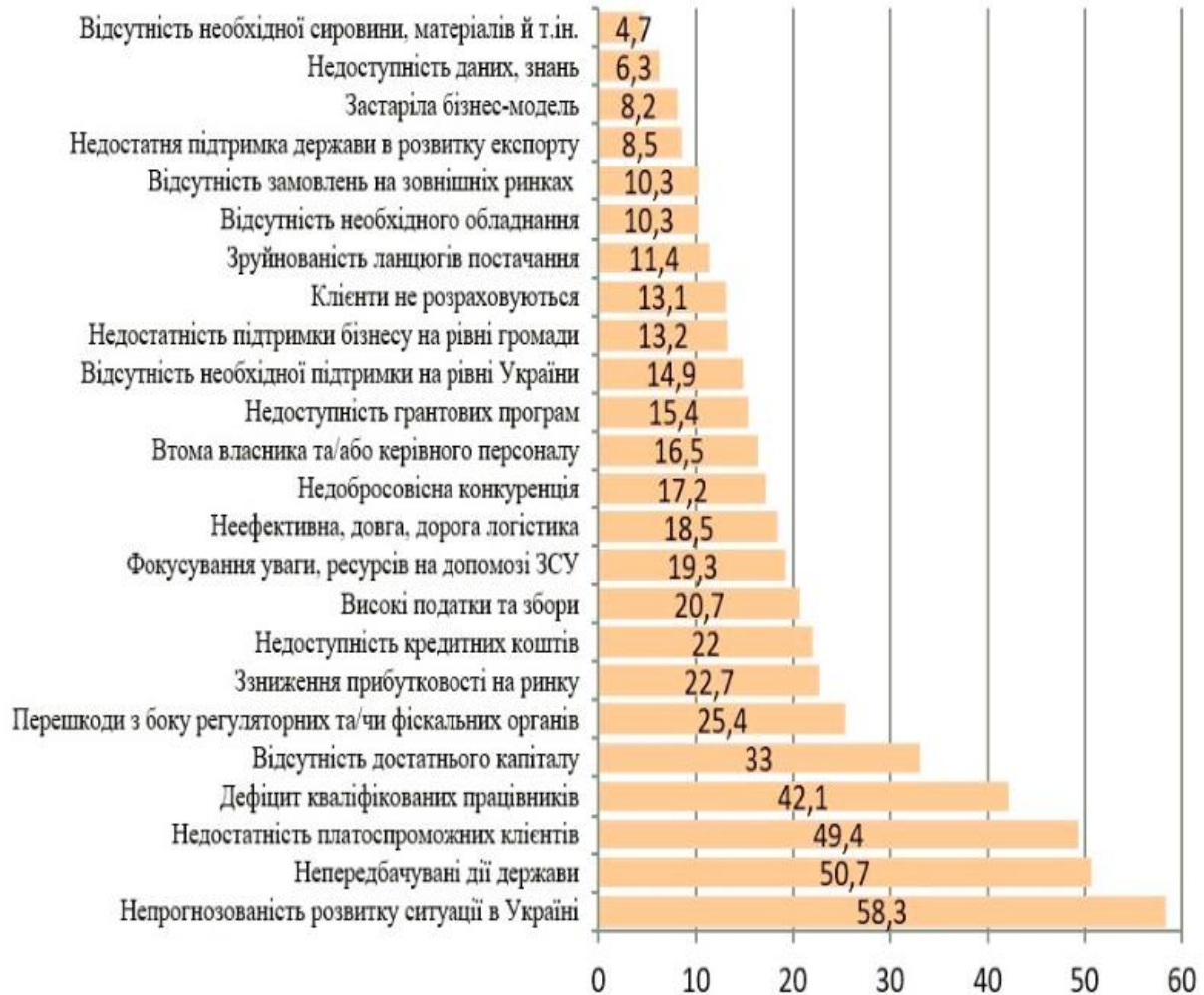


Рис. 1.11. Відповіді представників малого та середнього бізнесу на запитання: «Що заважає зараз відновлювати і розвивати бізнес?»

Джерело: складено за даними дослідження стану бізнесу в Україні [20].

Підприємницькі структури зазнають значних деструктивних наслідків війни та в умовах підвищеної невизначеності змушені реагувати на множинні ризики й виклики з метою збереження, відновлення і подальшого розвитку виробничого потенціалу, а також підтримання зайнятості. Поряд з іншими чинниками, що ускладнюють операційну діяльність і процеси відновлення функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного часу, одним із найбільш суттєвих

ризиків залишається дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, на який вказують 42,1% респондентів [128].

Представники малого та середнього бізнесу ідентифікують низку системних проблем, що виникають у процесі взаємодії з органами державної влади. Зокрема, найбільш поширеною залишається практика блокування податкових накладних, з якою стикнулися 31,3 % підприємств. Хоча порівняно з попереднім етапом дослідження цей показник зменшився (44,2 %), зазначена проблема й надалі посідає провідне місце серед бар'єрів для здійснення господарської діяльності.

Суттєвим викликом також є ускладнення логістичних процесів, значущість яких з часом зростає: якщо у листопаді 2023 р. на логістичні труднощі вказували 23 % опитаних, то вже у грудні частка таких респондентів зросла до 25 %. Крім того, фіксується збільшення кількості випадків відмови державних органів у бронюванні ключових працівників підприємств, з чим зіткнулися 19,8 % суб'єктів малого та середнього підприємництва [120].

Водночас Уряд України здійснює низку заходів, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Зокрема, реалізуються ініціативи щодо спрощення трудових відносин, зниження ставки податку на додану вартість, скорочення податкового навантаження, скасування ввізного мита, а також впроваджуються спеціальні програми державної підтримки, зокрема «Низькі податки», «Кредитування під 0%», «Підтримка аграріїв» та інші [117].

У період дії воєнного стану для суб'єктів господарювання було призупинено проведення податкових перевірок. Як наслідок, лише 30 березня 2022 року через державний портал «Дія» було зареєстровано близько тисячі фізичних осіб – підприємців. Це свідчить про ефективність урядових заходів підтримки бізнесу, а також про готовність і прагнення суб'єктів малого підприємництва долучатися до збереження та підтримки національної економіки шляхом здійснення господарської діяльності в умовах воєнних викликів. Запроваджені інструменти державної підтримки у поєднанні з високим рівнем

підприємницької активності та громадянської відповідальності українських підприємців створюють підґрунтя для стримування негативних сценаріїв розвитку економіки, зокрема прогнозованого скорочення ділової активності та валового внутрішнього продукту України на 21% у 2022 році внаслідок дестабілізації сектору малого підприємництва [108].

Необхідність реалізації системних заходів із формування сприятливого середовища для ревіталізації та сталого зростання малого і середнього підприємництва обґрунтовується винятковою адаптивністю цього сектору. Як свідчить досвід, саме малий та середній бізнес демонструє високу резистентність до екзогенних шоків, продовжуючи виконувати критично важливі соціально-економічні функції навіть у кризових умовах [79].

Незважаючи на реалізацію заходів підтримки, стан малого бізнесу в Україні залишається складним, оскільки воєнні дії продовжують чинити деструктивний вплив на економіку країни. Водночас малі підприємства зберігають важливу роль у національній економіці, забезпечуючи зайнятість населення, наповнення бюджету та задоволення потреб споживачів у товарах і послугах. Подальше відновлення та сталий розвиток сектору малого і середнього підприємництва значною мірою залежатимуть від стабілізації безпекової ситуації та формування мирних умов для ведення господарської діяльності [66].

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено комплексне обґрунтування теоретико-методичних основ розвитку малого підприємництва, визначено роль малого підприємництва як каталізатора конкурентного середовища та чинника підвищення адаптивної спроможності національної економіки у системі державного управління. Одержані результати дозволяють сформулювати такі узагальнення:

1. Визначено роль малого підприємництва як каталізатора конкурентного середовища та чинника підвищення адаптивної спроможності національної економіки у системі державного управління. Сформульовано авторське визначення категорії «мале підприємство», яке трактується як динамічна система суспільних відносин між суб'єктами суспільного виробництва. Це дозволить акцентувати увагу не лише на комерційному результаті, а й на ролі малого бізнесу як фундаменту соціально-політичної стабільності та інструменту мінімізації соціальної стратифікації в умовах перманентних трансформаційних криз.

2. Доведено, що мале підприємство вирізняється високою адаптивністю до змін ринкової кон'юнктури, надаючи економічній системі необхідної гнучкості та динамізму розвитку. Зазначена властивість набуває особливої актуальності в сучасних умовах, що характеризуються посиленням індивідуалізації та диверсифікації споживчого попиту, прискоренням науково-технічного прогресу, а також розширенням номенклатури та асортиментних груп вироблених товарів, виконуваних робіт і наданих послуг.

3. Визначено та удосконалено методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на адаптованій збалансованій системі показників (Balanced Scorecard). Це дозволить змістити акцент із простої мінімізації витрат на каузальну модель управління, де розвиток компетенцій персоналу (зокрема в контексті цифрової грамотності та е-бронювання) виступає першоосновою для оптимізації

внутрішніх бізнес-процесів, посилення клієнтської лояльності та досягнення цільових фінансових показників у нестабільному середовищі.

4. Визначено методичні основи формування системи показників розвитку малого підприємництва, що ґрунтуються на сукупності наукових підходів, принципів, методів та інформаційних джерел, які забезпечують комплексну, об'єктивну та відтворювану оцінку стану і динаміки розвитку малого бізнесу в умовах ринкової економіки.

5. Визначено сновні детермінанти державного управління економікою для успішного функціонування малого підприємництва які представлені як багатокомпонентна система об'єктивних чинників та інструментальних методів, що обумовлюють характер і специфіку державного регулювання економічних процесів для реалізації стратегічних цілей.

6. Обґрунтовано, що повномасштабна збройна агресія детермінувала виникнення безпрецедентних викликів для вітчизняного бізнесу, змусивши суб'єктів господарювання призупинити операційну діяльність або вдаватися до релокації виробничих потужностей та управлінських офісів у безпечніші регіони чи за кордон. Ключовим деструктивним фактором стало руйнування усталених логістичних ланцюгів постачання сировини та каналів збуту готової продукції.

7. Систематизовано сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва та класифіковано їх за домінантою «тотальної невизначеності середовища». Обґрунтовано, що в умовах синергетичного впливу пандемійної рецесії та повномасштабної збройної агресії, ключовим деструктивним фактором є критична невизначеність параметрів життєздатності, яка пронизує всі рівні стратегічного планування — від безпеки активів до фінансової стійкості.

Результати дослідження представлені в працях автора [113; 115-117; 119-121; 127].

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1 Стан та тенденції розвитку малого підприємництва

Сьогодні перед державною владою постала необхідність вирішення важливого завдання стосовно визначення внутрішніх точок опори, які стануть базисом зростання національної економіки. Поступова втрата домінуючих позицій великих підприємств привела до посилення економічної значущості суб'єктів малого та середнього підприємництва, які забезпечують формування внутрішнього валового продукту, наповнення доходної частини бюджетів всіх рівнів, насичення вітчизняного ринку товарами та послугами, забезпечують працевлаштування українського населення і зниження соціальної напруженості в державі. Рівень розвитку малого підприємництва має сприяти створенню позитивного іміджу України, забезпеченню ефективної ринкової економіки з метою її інтеграції в європейську та світову економічні системи. Створення сприятливого підприємницького клімату в Україні повинно стати запорукою консолідації зусиль щодо удосконалення рівня відносин і співпраці з донорськими організаціями та участі у міжнародних проєктах [117].

Малий бізнес розглядається як специфічний сегмент ринкової системи, що виступає фундаментом дрібнотоварного виробництва, оскільки його ключовою перевагою є висока швидкість оборотності капіталу та окупності інвестицій. Сектор малого підприємництва виконує низку критичних функцій: від насичення внутрішнього ринку товарами та послугами до створення нових робочих місць, що безпосередньо корелює з децентралізацією ринкової влади та подоланням монополістичних тенденцій. Більше того, стан малого підприємництва є індикатором економічної свободи в країні, що включає доступність ресурсів та прозорість ринків. Цей сектор безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність, зокрема на обсяг сукупного попиту, стійкість національної валюти, ефективність фіскальної політики та рівень добробуту населення [7].

У багатьох розвинених країнах ідентифікація малого бізнесу здійснюється переважно за одним критерієм — чисельністю зайнятих працівників. Зокрема, у Болгарії до малих відносять підприємства з чисельністю персоналу до 50 осіб, у Великій Британії — до 200, в Угорщині та Італії — до 100, у США — до 500 осіб. При цьому в окремих країнах застосовується внутрішня диференціація малих підприємств за кількістю зайнятих: підприємства з чисельністю працівників від 1 до 24 осіб класифікуються як найменші, від 25 до 99 осіб — як малі, а від 100 до 490 осіб — як проміжні. У Франції до категорії малих підприємств зараховують суб'єктів господарювання з чисельністю працюючих до 500 осіб [28].

Згідно з положеннями Господарського кодексу України [14], класифікація суб'єктів господарювання здійснюється на основі комбінованого підходу, що враховує середньооблікову чисельність персоналу та обсяг валового доходу за календарний рік (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація суб'єктів господарювання Відповідно до Господарського кодексу України [14]

Категорія підприємства	Чисельність працівників, осіб	Річний дохід, еквівалент у євро за курсом НБУ, млн
Великі	> 250	> 50
Середні	Інші суб'єкти, що не підпадають під категорії малих або великих	
Малі	≤ 50	≤ 10
Мікро	≤ 10	≤ 2

У сучасній ринковій економіці малі підприємства посідають одне з ключових місць, оскільки здатні ефективно протидіяти монополістичним утворенням та виступають економічною основою стримування зростання цін. Вони забезпечують баланс інтересів учасників ринку, формують різноманітні ринкові сегменти та наповнюють їх широким асортиментом товарів і послуг. У зв'язку з цим підтримка стабільного функціонування й розвитку малих

підприємств є об'єктивно необхідною умовою сталого розвитку національної економіки.

Малий бізнес є невід'ємним і провідним сектором економіки будь-якої держави, оскільки в країнах із розвинутою ринковою економікою він забезпечує близько 50–60% валового внутрішнього продукту та 50–70% загальної зайнятості населення. Саме цей сектор формує основу дрібнотоварного виробництва, створює передумови для розвитку великого бізнесу, сприяє посиленню конкурентних процесів, забезпечує ринок товарами й послугами повсякденного попиту, мобілізує фінансові та виробничі ресурси, генерує суттєві бюджетні надходження та може виступати ключовим чинником розв'язання низки соціально-економічних проблем [37].

В умовах фінансово-економічної нестабільності держава пов'язує саме з розвитком малого підприємництва сподівання на здійснення позитивних структурних зрушень та прискорення виходу з кризових явищ. Водночас в Україні досі не сформовано сприятливого інституційного середовища для ефективного функціонування малого бізнесу, що зумовлено сукупністю економічних, організаційних, правових і соціально-психологічних чинників, які стримують його розвиток. За таких умов підтримка малого підприємництва, особливо в періоди подолання фінансово-економічних криз, має стати важливою складовою комплексної державної політики регулювання та розвитку національної економіки загалом [32].

Малі підприємницькі структури функціонують в умовах підвищеного комерційного ризику та характеризуються відносною нестійкістю. Порівняно з великими суб'єктами господарювання, малий бізнес є значно більш чутливим до економічних коливань. Динаміка розвитку малих підприємств безпосередньо зумовлюється загальним станом національної економіки, рівнем макроекономічної стабільності та поточною ринковою кон'юнктурою. Зазначені особливості функціонування малого підприємництва визначають специфіку аналітичної обробки інформаційних потоків, організацію аналітичної роботи, а також вибір методів і прийомів економічного аналізу [41].

Таблиця 2.2

Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та
мікропідприємництва у 2010-2023 роках [98]

Роки	Усього, одиниць	суб'єкти великого підприєм- ництва	суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва		з них суб'єкти мікропідприємництва	
		одиниць	одиниць	у % до загального показника	одиниць	у % до загального показника	одиниць	у % до загального показника
2010	2183928	586	21343	1,0	2161999	99,0	2093688	95,9
2011	1701620	659	21059	1,3	1679902	98,7	1608819	94,5
2012	1600127	698	20551	1,3	1578878	98,7	1510776	94,4
2013	1722070	659	19210	1,1	1702201	98,9	1637180	95,1
2014	1932161	497	16618	0,9	1915046	99,1	1859887	96,3
2015	1974318	423	15510	0,8	1958385	99,2	1910830	96,8
2016	1865530	383	15113	0,8	1850034	99,2	1800736	96,5
2017	1805059	399	15254	0,9	1789406	99,1	1737082	96,2
2018	1839593	446	16476	0,9	1822671	99,1	1764737	95,9
2019	1941625	518	18129	0,9	1922978	99,1	1864013	96,0
2020	1973577	512	17946	0,9	1955119	99,1	1898902	96,2
2021	1956248	610	17811	0,9	1937827	99,1	1880858	96,1
2022	1732508	494	15037	0,9	1716977	99,1	1671558	96,5
2023	1913193	512	14296	0,8	1898385	99,2	1853874	96,9
Абсолютне відхилення (+, -)	-270735	-74	-7047	-0,2	-263614	0,2	-239814	1,0

Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010-2023 роках (табл. 2.2) зменшилась на 270735 одиниць. Найбільше скорочення діючих суб'єктів підприємництва спостерігалось у 2022 році, а причиною цього стало повномасштабне вторгнення на територію нашої країни. Але вже у 2023 році ми спостерігаємо збільшення їх кількості. Аналізуючи кількість суб'єктів малого підприємництва ми бачимо, що за період 2010-2023 років вона зменшилась на 263614 одиниці. Найбільше скорочення діючих суб'єктів малого підприємництва було у 2022 році – на 3654804 одиниці порівняно з 2021 роком.

У загальній структурі діючих суб'єктів протягом всього аналізованого періоду суб'єкти малого підприємництва становили левову частку, а саме – від

98,7% до 99,2%. При цьому переважну частку суб'єктів малого підприємництва становили мікропідприємства – 94,4% - 96,9%.

Після пандемії частина суб'єктів господарювання була змушена припинити діяльність унаслідок тривалих простоїв та високої залежності від імпорتنих поставок, що зумовило зниження рентабельності виробничих процесів. Із лютого 2022 року суттєве скорочення кількості малих підприємств обумовлене початком активних бойових дій на території держави та тимчасовою окупацією окремих регіонів, що спричинило втрату значної частини бізнесів. Підприємства, розташовані у прикордонних зонах і районах інтенсивних бойових дій, були змушені або повністю зупинити виробничу діяльність, або здійснити релокацію на більш безпечні території [67].

Світова практика засвідчує вагому роль малого бізнесу у підтримці та розвитку підприємницької діяльності, підвищенні стійкості й конкурентоспроможності національної економіки, а також у збереженні високого рівня ділової активності в суспільстві. Завдяки невеликим масштабам діяльності та обмеженості ресурсів малі підприємства здатні оперативніше реагувати на зміни умов виробництва, досягнення науково-технічного прогресу та трансформацію споживчого попиту, що забезпечує їх вищу адаптивність порівняно із середнім і великим бізнесом. Така мобільність малого підприємництва сприяє створенню нових робочих місць, формуванню конкурентного середовища та підвищенню якості товарів і послуг [119].

На сьогодні в ринковій економіці одне із основних місць посідають саме малі підприємства, так як вони можуть протистояти монополістичним структурам та виступають економічним фундаментом стримування підвищення цін. Малі підприємства утримують баланс між інтересами учасників ринку, створюють усі ринкові сегменти та роблять асортимент продукції й послуг. Тому можна стверджувати, що об'єктивно є необхідною підтримка функціонування та розвитку малих підприємств. [115].

Аналізуючи кількість діючих суб'єктів малого підприємництва за окремими видами економічної діяльності у 2013-2023 роках (ДОДАТОК А) ми

бачимо, що відбулося зменшення у сільському, лісовому та рибному господарстві на 6645 одиниць, у промисловості – на 5294 одиниць, у будівництві – на 1757 одиниць, у оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів – на 175090 одиниць, у фінансовій та страховій діяльності – на 907 одиниць, операції з нерухомим майном – на 5048 одиниць. При цьому за весь аналізований період відбулося збільшення кількості діючих суб'єктів малого підприємництва за такими видами економічної діяльності, як: транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – на 9821 одиниць, інформація та телекомунікації – на 220521 одиниць, професійна, наукова та технічна діяльність – на 63751 одиниць, освіта – на 16880 одиниць, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – на 18141 одиниць.

Найбільша кількість діючих суб'єктів малого підприємництва протягом всього аналізованого періоду була у оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів, а найменша – у фінансовій та страховій діяльності, освіті та охороні здоров'я та надання соціальної допомоги.

Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва є одним із базових кількісних показників, що відображає масштаби та результати їх господарської діяльності, а також характеризує рівень економічної активності малого бізнесу в національній та регіональній економіці. Значення цього показника проявляється як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях [36].

Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва є комплексним показником, що відображає економічну результативність, соціальну значущість та макроекономічний внесок малого бізнесу. Його аналіз має важливе значення для оцінювання стану та перспектив розвитку малого підприємництва, а також для обґрунтування управлінських рішень і напрямів державної політики підтримки цього сектора економіки [9].

Таблиця 2.3

Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого та мікропідприємництва у 2013-2023 роках [99]

Роки	Усього суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, млн. грн.	в т. ч. суб'єкти малого підприємництва		з них суб'єкти мікропідприємництва	
		млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2013	2593267,1	513644,1	19,8	228704,4	8,8
2014	2885562,7	616086,2	21,3	305223,0	10,6
2015	3449879,6	745058,8	21,6	373995,5	10,8
2016	4217825,7	1014203,8	24,0	528897,0	12,5
2017	5328975,4	1319332,4	24,7	706357,1	13,3
2018	6207687,6	1605385,4	25,9	875906,7	14,1
2019	6981863,7	1971187,1	28,2	1113631,4	16,0
2020	7294447,3	2327115,6	31,9	1342011,8	18,4
2021	9639308,4	2940637,7	30,5	1721690,4	17,9
2022	7712477,6	1882735,6	24,4	688266,6	8,9
2023	8978746,9	2252183,9	25,1	549133,8	6,1
Абсолютне відхилення (+, -)	6385479,8	1738539,8	5,3 в.п.	320429,4	-2,7 в.п.

Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва у 2013-2023 роках (табл. 2.3) підвищився на 1738539,8 млн грн, в тому числі в мікропідприємстві на 320429,4 млн грн. А загалом же підвищення обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) за аналізований період суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва відбулося на 6385479,8 млн грн.

Відсоток обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого у загальному обсязі виробленої продукції всіма суб'єктами підприємництва протягом всього аналізованого періоду становила в межах 19,8% - 31,9%.

Також протягом всього аналізованого періоду відсоток обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва у загальній структурі виробленої продукції (товарів, послуг) всіма суб'єктами

підприємництва постійно коливався. Так, найбільший відсоток обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва спостерігався у 2020 році – 31,9%, у 2021 році – 30,5%, а найменший – у 2013 році – 19,8% та 2014 році – 21,3%.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва є одним із ключових вартісних показників, що комплексно характеризує результати їх господарської діяльності, рівень інтегрованості в ринкові відносини та ефективність функціонування малого бізнесу в економічній системі. Значення цього показника проявляється через його економічну, фінансову, соціальну та фіскальну функції [1].

В умовах економічної нестабільності, кризових явищ або воєнних викликів обсяг реалізованої продукції малими підприємствами виступає показником адаптивності та стійкості економічної системи. Збереження або відновлення обсягів реалізації свідчить про здатність малого бізнесу швидко переорієнтовуватися, знаходити нові ринки та забезпечувати безперервність господарської діяльності [14].

Отже, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва є ключовим індикатором ефективності, фінансової стабільності та економічної ролі малого бізнесу. Його значення полягає у відображенні реальних результатів підприємницької діяльності, внеску у бюджетну систему, забезпеченні зайнятості та формуванні передумов сталого соціально-економічного розвитку [17].

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва у 2013-2023 роках [99]

Роки	Усього суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, млн. грн.	в т. ч. суб'єкти малого підприємництва		з них суб'єкти мікропідприємництва	
		млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2013	4334453,1	933717,7	21,6	460657,3	10,6
2014	4459702,2	981300,0	22,0	486635,3	10,9
2015	5556540,4	1318974,2	23,7	665725,8	12,0
2016	6726739,9	1651982,0	24,5	811546,4	12,1
2017	8312272,0	2067799,3	24,9	1052149,5	12,7
2018	9966804,6	2496947,7	25,0	1292430,5	13,0
2019	10524112,8	2698213,4	25,6	1430559,7	13,6
2020	11062297,1	3051233,0	27,6	1652040,7	14,9
2021	14989811,9	3917594,4	26,1	2153538,7	14,4
2022	11119875,6	2156994,9	19,4	704033,9	6,3
2023	13574894,9	2745244,1	20,2	916647,4	6,8
Абсолютне відхилення (+, -)	9240441,8	1811526,4	-1,4 в.п.	455990,0	-3,8 в.п.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва у 2013-2023 роках (табл. 2.4) підвищився на 1811526,4 млн грн, в тому числі в мікропідприємстві на 455990 млн грн. А загалом же підвищення обсягу реалізованої продукції за аналізований період суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва відбулося на 9240441,8 млн грн.

Протягом всього аналізованого періоду відсоток обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва у загальній структурі реалізованої продукції всіма суб'єктами підприємництва постійно коливався. Так, найбільший відсоток обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва спостерігався у 2020 році – 27,6%, у 2021 році – 26,1%, а найменший – у 2022 році – 19,4% та 2023 році – 20,2%.

Додана вартість, сформована за витратами виробництва, є одним із ключових узагальнювальних показників результативності діяльності суб'єктів малого підприємництва та їх внеску в економічний розвиток. Вона відображає новостворену вартість, яка формується в процесі господарської діяльності малого підприємства та визначається як сума витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації основного капіталу, податків на виробництво (за мінусом субсидій), а також прибутку підприємства [23].

Додана вартість за витратами виробництва виступає універсальним показником, який комплексно відображає економічну, соціальну та фіскальну значущість малого підприємництва. Її аналіз є необхідною передумовою для оцінювання ефективності діяльності малих підприємств, розроблення механізмів державної підтримки та формування стратегічних пріоритетів розвитку малого бізнесу в Україні [82].

Таблиця 2.5

Додана вартість за витратами виробництва у 2013-2023 роках, млн грн [95]

Роки	Додана вартість за витратами виробництва підприємств усього, млн грн	В. т.ч. додана вартість за витратами виробництва малих підприємств	
		млн грн	%
2013	977145,0	150376,5	15,39
2014	1234090,1	216750,2	17,56
2015	1329264,5	206176,7	15,51
2016	1702670,5	284139,0	16,69
2017	2099504,8	389209,9	18,54
2018	2310580,6	458508,7	19,84
2019	2744295,8	503504,9	18,35
2020	2883240,0	471664,7	16,36
2021	4089060,6	716856,7	17,53
2022	3638467,8	778470,4	21,40
2023	4422899,1	892019,7	20,17
Абсолютне відхилення (+, -)	3445754,1	741643,2	4,78

Додана вартість за витратами виробництва усіх підприємств за період 2013-2023 років збільшилась на 3445754,1 млн грн, при цьому додана вартість за витратами виробництва малих підприємств збільшилась на 741643,2 млн грн. У загальній структурі доданої вартості за витратами виробництва частка малих підприємств коливалась в межах 15 – 21%, загалом же за аналізований період вона збільшилась на 4,78 відсоткових пункти.

Ефективність функціонування економіки підприємства безпосередньо зумовлюється рівнем його забезпеченості економічними ресурсами. До таких ресурсів належать матеріальні та трудові. З огляду на специфіку діяльності базового підприємства, здійснення повноцінної оцінки матеріальних ресурсів є обмеженим або ускладненим. Водночас трудові ресурси в умовах ринкової економіки потребують поглибленого аналізу, оскільки робоча сила має вартісну характеристику та виступає об'єктом конкуренції на ринку праці, що, своєю чергою, розширює можливості й напрями аналітичних досліджень у сфері управління персоналом [134].

Кількість зайнятих працівників є визначальними чинниками функціонування і розвитку суб'єктів малого підприємництва, оскільки саме праця виступає ключовим носієм підприємницької ініціативи, інноваційного потенціалу та управлінської гнучкості. В умовах обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів роль людського капіталу в малому бізнесі суттєво зростає, набуваючи стратегічного значення [3].

В умовах економічної нестабільності та воєнних викликів людські ресурси малого підприємництва набувають особливої значущості, оскільки саме збереження зайнятості та трудового потенціалу є передумовою відновлення економічної активності та стійкого розвитку післякризового періоду [8].

Таблиця 2.6

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого підприємництва у 2013-2023 роках [96]

Роки	Усього у суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва, осіб	в т. ч. у суб'єктів малого підприємництва		з них у суб'єктів мікропідприємництва	
		усього, осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання	усього, осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2013	9729076	4291173	44,1	2915125	30,0
2014	8796671	4115146	46,8	2976936	33,8
2015	8180031	3838749	46,9	2878532	35,2
2016	8108325	3871758	47,7	2814754	34,7
2017	8141038	3956331	48,6	2874845	35,3
2018	8532430	4173665	48,9	3032968	35,5
2019	9017813	4319757	47,9	3168970	35,1
2020	8931861	4233999	47,4	3099461	34,7
2021	8936128	4287724	48,0	3127387	35,0
2022	7502325	3522254	46,9	2583509	34,4
2023	7421758	3737909	50,4	2844883	38,3
Абсолютне відхилення (+, -)	-2307318	-553264	6,3	-70242	8,3

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого підприємництва за період 2013-2023 років (табл. 2.6) зменшилась на 553264 осіб, в тому числі у мікропідприємстві зменшення відбулося на 70242 осіб. Загалом же, кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва зменшилась на 2307318 осіб. При цьому у відсотках до загального показника суб'єктів господарювання кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого підприємництва зросла на 6,3%, а у суб'єктів мікропідприємництва відбулося зростання на 8,3%.

Отже, людські ресурси та кількість зайнятих працівників у суб'єктах малого підприємництва є ключовими показниками, що відображають виробничі можливості, соціальну роль та інноваційний потенціал малого бізнесу, а також його внесок у забезпечення зайнятості, формування доходів населення та сталий соціально-економічний розвиток держави.

На нашу думку, найважливішими перевагами малого підприємництва для будь-якої країни, в тому числі і України, є надання великої кількості робочих місць та значний внесок малого підприємництва у ВВП країни.

Витрати на персонал є однією з ключових складових витратної структури суб'єктів малого підприємництва та водночас важливим економічним показником, що відображає рівень використання людського капіталу, соціальну відповідальність бізнесу й ефективність організації праці. Для малого бізнесу, діяльність якого значною мірою ґрунтується на трудових ресурсах, витрати на персонал мають стратегічне значення [6].

Таблиця 2.7

Витрати на персонал суб'єктів малого підприємництва у 2013-2023 роках [96]

Роки	Усього суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва, млн. грн.	в т. ч. суб'єкти малого підприємництва		з них суб'єкти мікропідприємництва	
		млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2013	400796,8	81576,0	20,4	38742,3	9,7
2014	377452,4	75415,0	20	34332,5	9,1
2015	411262,3	80585,7	19,6	35885,3	8,7
2016	455473,8	89877,2	19,7	38210,7	8,4
2017	594872,7	124778,2	21	47908,3	8,1
2018	758739,5	154297,1	20,3	65595,0	8,6
2019	932378,3	177636,0	19	72231,4	7,7
2020	1019815,1	195122,3	19,1	78667,1	7,7
2021	1200751,4	215171,0	17,9	85521,1	7,1
2022	1057109,9	189098,7	17,9	68150,1	6,4
2023	1215093,0	216064,6	17,8	81530,1	6,7
Абсолютне відхилення (+, -)	814296,2	134488,6	-2,6	42787,8	-3,0

Витрати на персонал суб'єктів малого підприємництва за період 2013-2023 років (табл. 2.7) зросли на 134488,6 млн грн, в тому числі у мікропідприємстві збільшення відбулося на 42787,8 млн грн. Загалом же, витрати на персонал суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва зросли на 814296,2 млн грн. При цьому у відсотках до загального показника суб'єктів господарювання

витрати на персонал суб'єктів малого підприємництва знизились на 2,6%, а у суб'єктів мікропідприємництва зниження відбулося на 3%.

Отже, витрати на персонал суб'єктів малого підприємництва є не лише фінансовою категорією, а й комплексним показником, що відображає ефективність використання людського капіталу, рівень соціальної відповідальності бізнесу, якість управління та внесок малого підприємництва у соціально-економічний розвиток країни.

Соціальну значущість малого підприємництва доцільно визначати як середнє геометричне добутку двох показників: частки зайнятих працівників на малих підприємствах у загальній чисельності зайнятих на підприємствах країни та частки витрат на персонал суб'єктів малого підприємництва у загальному обсязі витрат на персонал усіх підприємств країни (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники розвитку малого підприємництва у 2013 – 2023 роках [18]

Роки	Коефіцієнт екстенсивності	Коефіцієнт інтенсивності	Коефіцієнт соціальної значимості
2013	0,950	0,165	0,215
2014	0,952	0,169	0,211
2015	0,955	0,182	0,215
2016	0,950	0,189	0,218
2017	0,955	0,192	0,232
2018	0,954	0,192	0,223
2019	0,952	0,191	0,219
2020	0,952	0,205	0,219
2021	0,951	0,189	0,219
2022	0,942	0,190	0,216
2023	0,952	0,198	0,220
Абсолютне відхилення (+, -)	0,002	0,033	0,005

Для оцінювання рівня розвитку малого підприємництва та визначення його ролі в національній економіці доцільно застосувати метод інтегрального індексу, який комплексно відображає екстенсивні, інтенсивні та соціальні характеристики функціонування малого бізнесу.

Коефіцієнт екстенсивності характеризує питому вагу малих підприємств у загальній кількості підприємств країни, тоді як коефіцієнт інтенсивності відображає частку обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва у сукупному обсязі реалізації продукції (товарів, послуг) в економіці країни [90].

Показники розвитку вітчизняного малого підприємництва демонструють суттєву диспропорцію між кількісними та якісними характеристиками. Зокрема, коефіцієнт екстенсивності в Україні перебуває на рівні передових світових економік і становить 0,942 – 0,955. Проте за коефіцієнтом інтенсивності спостерігається значне відставання: якщо в країнах ЄС цей показник варіюється в межах 0,500 - 0,700, то в Україні він становить лише 0,165 – 0,205. Це свідчить про те, що при достатній кількості суб'єктів господарювання їхня економічна ефективність залишається критично низькою. Коефіцієнт соціальної значимості на малих підприємствах в Україні становить 0,211 – 0,232, а в європейських країнах цей показник становить понад 0,050 [109].

Результати аналізу свідчать, що протягом 2013–2023 років у секторі малого підприємництва зберігалася стійка диспропорція: високі показники екстенсивного зростання супроводжувалися низькою інтенсивністю діяльності. Це підтверджує структурну неефективність сектору, де значна кількість суб'єктів господарювання генерує непропорційно малу частку загального обсягу реалізації товарів та послуг [8].

В Україні показники зайнятості на малих підприємствах та витрат на персонал дуже низькі, хоча і середній показник соціальної значимості малого підприємництва має тенденцію до поступового зростання – з 0,215 у 2013 р. до 0,220 у 2023 р. За цей час значно поліпшилися показники соціальної значимості малого підприємництва в країні. Найвищий показник соціальної значимості малого підприємництва в країні спостерігався у 2017 та 2018 роках і становив 0,232 та 0,223 відповідно.

Загалом же, коефіцієнт екстенсивності розвитку малого підприємництва в Україні за аналізований період 2010 – 2023 роки збільшився на 0,009, коефіцієнт інтенсивності – на 0,029, а коефіцієнт соціальної значимості – на 0,014.

Дослідження показників розвитку малого підприємництва вказують на необхідність визначення пріоритетних напрямів підтримки малого підприємництва, які сприятимуть підвищенню ролі малого підприємництва у соціально-економічному розвитку нашої країни.

Малі та середні підприємства – ключовий сегмент ринкової економіки держави, оскільки саме вони забезпечують економічну стабільність держави, створюють робочі місця, наповнюють бюджети, насичують ринок продуктами та послугами, формують конкурентне середовище. Малі та середні підприємства демонструють гнучкість в умовах швидкої зміни суспільних процесів, пристосовуються до змін ринку, впроваджують найновіші технології. Розвиток малих та середніх підприємств сприяє формуванню середнього класу, становленню громадянського суспільства, зменшенню соціальної нерівності та напруженості, прискоренню демократизації ринкових відносин та забезпеченню соціальної стійкості [113].

Стан малого підприємництва в Україні на сьогодні, в період повномасштабного вторгнення, характеризується поєднанням надзвичайної адаптивності та глибокої вразливості до зовнішніх шоків. Попри повномасштабну війну, сектор малого підприємництва продовжує забезпечувати життєдіяльність економіки, хоча його структура та умови функціонування зазнали радикальних змін (ДОДАТОК Б).

Отже, стан малого підприємництва в Україні зазнав шокового падіння на початку 2022 року, але вже у 2023–2024 роках сектор продемонстрував тенденцію до відновлення, а в даний час його можна визначити як «стійкість через адаптацію». Війна змусила малий бізнес змінити пріоритети та галузеву спрямованість, розвиток малого бізнесу став частиною стратегії національної безпеки, бізнес перестав просто виживати та почав інвестувати у стратегічний

розвиток, проте подальша динаміка критично залежить від безпекової ситуації, передбачуваності податкової політики та стабільності енергопостачання.

Наслідки повномасштабного вторгнення росії в Україну з 24 лютого 2022 року найбільш відчули на собі суб'єкти малого та середнього підприємництва. В ці складні часи українське підприємництво підтвердило здатність швидко адаптуватися до нових складних та непередбачуваних умов; високу мобільність. Саме завдяки цим рисам національне мале та середнє підприємництво в умовах війни, розв'язаної росією, не дозволило національній економіці опинитися у кризовому становищі [113].

Попри війну, порушення логістики, економічну турбулентність, безпекові ризики та інші кризові явища мале та середнє підприємництво, забезпечуючи роботою три чверті працездатного населення країни, залишаються основним джерелом робочих місць в Україні. Зокрема, частка працівників, які зайняті на середніх підприємствах, за даними Державного комітету статистики України, наближається до 50 %, ще понад чверть працюють у малих підприємствах. Мале та середнє підприємництво стали рушіями відновлення позитивної економічної динаміки в 2023 р. Частково цього вдалося досягнути завдяки переорієнтації на виробництво товарів подвійного призначення чи виробництво обладнання для військових, що також сприяло оновленню робочих місць [128].

Чимало малих та середніх підприємств в Україні зазнали серйозних втрат через розпочату росією повномасштабну війну, що призвело до їх зупинки та зростання безробіття в країні. Тому відновлення й розвиток малого та середнього підприємництва – надзвичайно важливе завдання.

Мале та середнє підприємництво в Україні пройшло перевірку часом. Ні воєнний конфлікт на Сході країни, ні карантинні обмеження через розповсюдження пандемії COVID-19, ні війна, розв'язана росією – країною агресором не зламали національний дух підприємців, їх бажання боротися та працювати в рідній країні. В ці складні часи українське підприємництво показало високу мобільність, здатність швидко адаптуватися та працювати в умовах

найвищого рівня ризику та невизначеності, тим самим виправдало право на своє існування [131].

Розв'язання проблем розвитку малого та середнього підприємництва залежить не лише від державної підтримки, а також і від діяльності самих підприємців. Збереження бізнесу напряду залежить від швидкості реагування на умови, що змінюються. Політика держави в період повномасштабної війни була спрямована на активну підтримку малого й середнього бізнесу через інструментарій податкових преференцій, субсидованого кредитування, грантові проекти тощо [118].

2.2. Оцінка показників діяльності малого підприємництва

Значення проведення оцінки показників діяльності малого підприємництва є критично важливим етапом наукового дослідження, оскільки воно дозволяє перейти від простого спостереження до стратегічного управління. Оцінка показників діяльності малого підприємництва — це не просто статистичний облік, а інструмент верифікації спроможності сектору до самовідтворення та трансформації. Вона забезпечує зворотний зв'язок між бізнесом і державою, дозволяючи коригувати економічну політику відповідно до реальних результатів і викликів середовища.

Статистичні дані щодо показників діяльності суб'єктів малого підприємництва у 2013-2023 роках наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники діяльності суб'єктів малого підприємництва у 2013-2023 роках¹ [18]

Роки	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць	Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн
2013	373809	82	4291173	933717,7
2014	324598	76	4115146	981300,0
2015	327814	77	3838749	1318974,2
2016	291154	68	3871758	1651982,0
2017	322920	76	3956331	2067799,3
2018	339374	80	4173665	2496947,7
2019	362328	86	4319757	2698213,4
2020	355708	85	4233999	3051233,0
2021	352722	85	4287724	3917594,4
2022	246647	...	3522254	2156994,9
2023	293270	...	3737909	2745244,1
Абсолютне відхилення (+, -)	-80539	-	-553264	1811526,4

Примітки.

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях;

Дані за 2022–2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Крапки (...) – відомості відсутні.

Аналізуючи показники діяльності суб'єктів малого підприємництва (табл. 2.9) за період 2013-2023 років ми спостерігаємо зменшення кількості суб'єктів господарювання на 80539 одиниць, при цьому кількість зайнятих працівників зменшилась на 553264 осіб, а обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підвищився на 1811526,4 млн. грн.

Таблиця 2.10

Групування показників діяльності підприємств за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) за 2020–2023 роки [18; 98]

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	Абсолютне відхилення (+, -)
<i>Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн. євро</i>					
Кількість діючих підприємств, одиниць	344567	337727	235523	280271	-64296
Кількість зайнятих працівників, осіб	1990623	1872017	1539358	1443662	-546961
Кількість найманих працівників, осіб	1916056	1772936	1494662	1364135	-551921
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	947054,9	1071793,8	867114,7	1053800,2	106745,3
<i>Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 1 до 2 млн. євро</i>					
Кількість діючих підприємств, одиниць	12053	13325	10579	10864	-1189
Кількість зайнятих працівників, осіб	558732	525792	455248	430719	-128013
Кількість найманих працівників, осіб	557326	524497	454138	429696	-127630
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	503874,9	604405,1	505084,5	607946,4	104071,5
<i>Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 2 до 5 млн. євро</i>					
Кількість діючих підприємств, одиниць	9436	10745	8375	8906	-530
Кількість зайнятих працівників, осіб	769941	784177	649989	588996	-180945
Кількість найманих працівників, осіб	768835	783212	649097	588195	-180640
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	875223,6	1082595,8	886881,4	1098835,6	223612
<i>Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 5 до 10 млн. євро</i>					
Кількість діючих підприємств, одиниць	3674	4228	3559	3593	-81
Кількість зайнятих працівників, осіб	514504	564852	489289	423965	-90539
Кількість найманих працівників, осіб	514193	564538	488975	423657	-90536
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	757263,3	949953,9	843912,2	995798,2	238534,9

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Провівши групування показників діяльності підприємств за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) за 2020–2023 роки (табл. 2.10) ми

можемо зробити наступні висновки, а саме: у підприємствах з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн. євро відбулося зменшення таких показників як кількість діючих підприємств – на 64296 одиниць, кількість зайнятих працівників – на 546961 осіб, кількість найманих працівників – на 551921 особу. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 106745,3 млн. грн.

У підприємствах з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 1 до 2 млн. євро відбулося зменшення таких показників як кількість діючих підприємств – на 1189 одиниць, кількість зайнятих працівників – на 128013 особи, кількість найманих працівників – на 127630 осіб. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 104071,5 млн. грн.

У підприємствах з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 2 до 5 млн. євро відбулося зменшення таких показників як кількість діючих підприємств – на 530 одиниць, кількість зайнятих працівників – на 180945 осіб, кількість найманих працівників – на 180640 осіб. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 223612 млн. грн.

У підприємствах з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 5 до 10 млн. євро відбулося зменшення таких показників як кількість діючих підприємств – на 81 одиницю, кількість зайнятих працівників – на 90539 осіб, кількість найманих працівників – на 90536 осіб. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 238534,9 млн. грн.

Мале підприємництво робить вагомий внесок у вирішення проблеми зайнятості. Ця функція виявляється у здатності малого підприємництва створювати нові робочі місця й поглинати надлишкову робочу силу під час циклічних спадів та структурних зрушень економіки. У розвинутих країнах на малий бізнес припадає в середньому 50 % всіх зайнятих та до 70-80 % нових робочих місць. Якщо у період криз 70-80-х років у розвинутих країнах ішов процес скорочення робочих місць на великих підприємствах, то дрібні фірми їх не тільки зберегли, а й навіть створювали нові [116].

Таблиця 2.11

Групування показників діяльності підприємств за кількістю зайнятих працівників за 2019–2023 роки [18; 98]

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	Абсолютне відхилення
Підприємства з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб						
Кількість діючих підприємств, одиниць	312537	306942	304343	205491	255119	-57418
Кількість зайнятих працівників, осіб	734802	689522	745710	555934	587663	-147139
Кількість найманих працівників, осіб	583933	619791	650625	515056	512242	-71691
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	1149130,0	1318379,6	1892973,1	1519095,9	1790324,0	641194
Витрати на персонал, млн. грн, в т.ч.	45787,4	54567,1	59538,1	53886,4	65523,3	19735,9
витрати на оплату праці, млн. грн	36977,5	44096,2	46875,4	43121,8	52316,2	15338,7
відрахування на соціальні заходи, млн. грн	8809,9	10470,9	12662,6	10764,6	13207,1	4397,2
Підприємства з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб						
Кількість діючих підприємств, одиниць	51004	49902	49809	42235	39420	-11584
Кількість зайнятих працівників, осіб	1016433	1021132	1040576	882758	817035	-199398
Кількість найманих працівників, осіб	1003973	1014709	1035015	877574	811475	-192498
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	1840328,6	1821892,9	2650976,6	1932612,7	2498764,7	658436,1
Витрати на персонал, млн. грн, в т.ч.	108881,9	120810,6	136636,2	127089,5	142313,6	33431,7
витрати на оплату праці, млн. грн	90059,2	99889,4	110870,3	104703,0	118150,9	28091,7
відрахування на соціальні заходи, млн. грн	18822,8	20921,1	25765,9	22386,5	24162,7	5339,9

Провівши групування діяльності підприємств за кількістю зайнятих працівників за період 2019 – 2023 роки (табл. 2.11) ми можемо зробити наступні висновки, а саме: у підприємствах з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб

відбулося зменшення таких показників як кількість діючих підприємств – на 57418 одиниць, кількість зайнятих працівників – на 147139 осіб, кількість найманих працівників – на 71691 особу. При цьому збільшились такі показники як обсяг реалізованої продукції - на 641194 млн. грн, витрати на персонал – на 19735,9 млн. грн, в тому числі витрати на оплату праці – на 15338,7 млн. грн, відрахування на соціальні заходи – на 4397,2 млн. грн.

За період 2019 – 2023 роки у підприємствах з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб відбулося зменшення таких показників як кількість діючих підприємств – на 11584 одиниці, кількість зайнятих працівників – на 199398 осіб, кількість найманих працівників – на 192498 осіб. При цьому збільшились такі показники як обсяг реалізованої продукції - на 658436,1 млн. грн, витрати на персонал – на 33431,7 млн. грн, в тому числі витрати на оплату праці – на 28091,7 млн. грн, відрахування на соціальні заходи – на 5339,9 млн. грн.

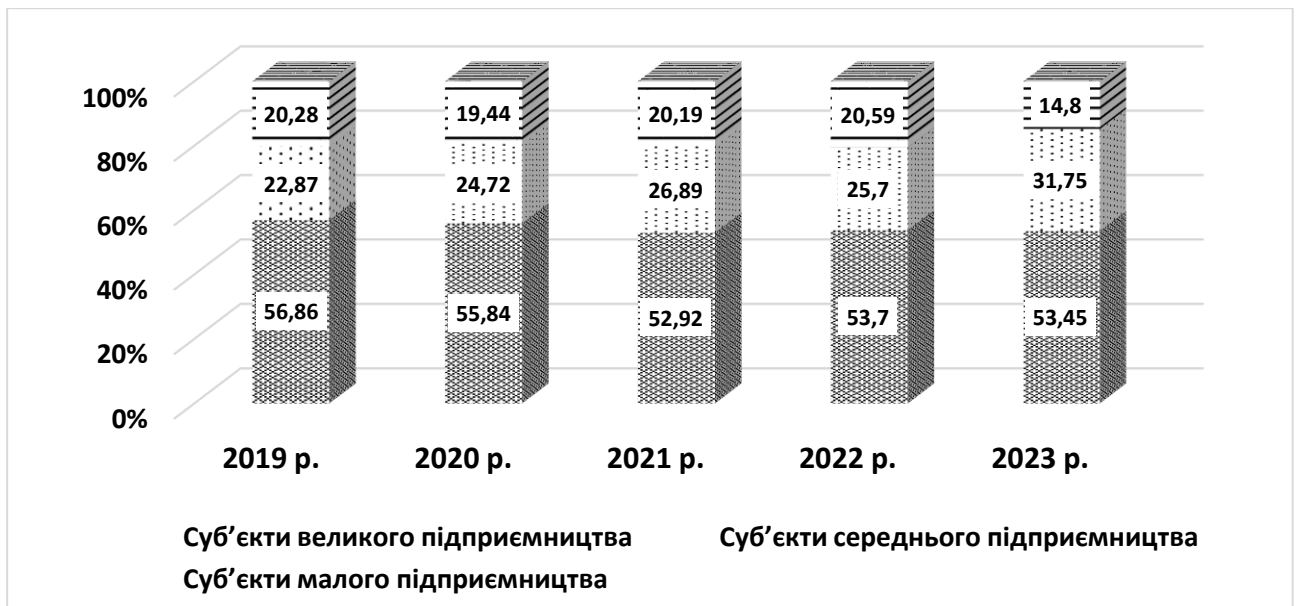


Рис. 2.1. Структура власного капіталу з розподілом на велике, середнє та мале підприємництво у 2019–2023 роках, %

Аналізуючи структуру власного капіталу підприємства у 2019–2023 роках (Рис. 2.1) ми бачимо, що найбільшу частку у структурі займає власний капітал великого підприємництва – в межах 52,92% - 56,86%; частка власного капіталу

середнього підприємництва – в межах 22,87% - 31,75%; а частка власного капіталу малого підприємництва – в межах 14,8% - 20,59%.

Таблиця 2.12

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів малого підприємництва у 2013-2023 роках [97; 98]

Роки	Усього суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва, млн. грн.	в т. ч. суб'єктів малого підприємництва		з них суб'єктів мікропідприємництва	
		млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	млн. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2013	1038411,3	207981,4	20,0	94808,4	9,1
2014	1293595,5	273266,3	21,1	132673,0	10,3
2015	1396286,3	270938,8	19,4	123311,5	8,8
2016	1805589,1	383978,2	21,3	186174,8	10,3
2017	2257297,5	542427,8	24,0	284242,3	12,6
2018	2510656,6	650790,3	25,9	345244,5	13,8
2019	2973636,2	791831,4	26,6	432427,8	14,5
2020	3140864,4	1057290,6	33,7	588366,8	18,7
2021	4431364,6	1232925,1	27,8	684924,8	15,5
2022	3673571,3	1004580,6	27,4	383207,3	10,4
2023	4467145,2	1260884,5	28,2	532822,2	11,9
Абсолютне відхилення (+, -)	3428733,9	1052903,1	8,2	438013,8	2,8

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів малого підприємництва протягом 2013-2023 років (табл. 2.12) збільшилась на 1052903,1 млн грн, в тому числі суб'єктів мікропідприємництва відбулося збільшення на 438013,8 млн грн. Загалом же, додана вартість за витратами виробництва усіх суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва збільшилась на 3428733,9 млн. грн. При цьому у відсотках до загального показника суб'єктів господарювання додана вартість за витратами виробництва суб'єктів малого підприємництва зросла на 8,2%, а у суб'єктів мікропідприємництва відбулося зростання на 2,8%.

Одними з ключових показників, що відображають результати діяльності підприємства, є собівартість послуг і рівень витрат, пов'язаних з їх наданням.

Саме ці показники значною мірою визначають фінансові результати господарської діяльності та загальний фінансовий стан підприємства. Аналіз структури й динаміки витрат, а також вартості послуг, дає змогу виявити основні тенденції їх змін, оцінити вплив окремих факторів і на цій основі здійснити комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства, визначити потенційні можливості та обґрунтувати резерви зниження витрат [134].

Таблиця 2.13

Витрати малого підприємництва за 2014-2023 роки, млн. грн [99]

Роки	Операційні витрати	Інші витрати	Витрати усього	з них витрати на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
2014	840843,4	135834,4	980715,3	558816,7
2015	1120370,4	157418,7	1284091,4	774414,6
2016	1262128,4	141800,9	1411990,8	974952,5
2017	1518183,8	140488,6	1668924,6	1208646,3
2018	1786674,2	133930,3	1935618,6	1430961,1
2019	1874649,7	142669,3	2031716,9	1526279,7
2020	2025166,8	195253,7	2233714,7	1596737,2
2021	2140588,4	159743,7	2316849,8	1771330,9
2022	2016128,4	229003,2	2258395,4	1544441,2
2023	2658180,3	220008,2	2905943,7	2125302,5
Абсолютне відхилення (+, -)	1817336,9	84173,8	1925228,4	1566485,8

Аналіз витрат малого підприємництва (Табл. 2.13) показує, що за аналізований період 2014-2023 роки збільшились всі витрати малого підприємництва, а саме: операційні витрати - на 1817336,9 млн. грн, інші витрати - 84173,8 млн. грн, витрати усього – на 1925228,4 млн. грн, з них витрати на собівартість реалізованої продукції – на 1566485,8 млн. грн.

Оцінка показників діяльності малого підприємництва— це комплексний процес аналізу результативності, фінансової стійкості та соціального внеску цього сектору в економіку. В умовах 2024–2026 років така оцінка проводиться за трьома основними векторами: кількісним, фінансовим та соціально-економічним [39].

На початку 2020 року весь світ зіткнувся з новим викликом – пандемією COVID-19, яка спричинила початок нової глобальної кризи, яку посилило вторгнення росії в Україну у 2022 році [131].

Аналіз діяльності малого підприємництва за період 2020–2024 років дозволяє простежити трансформацію малого підприємництва через два глобальні шоки: пандемію COVID-19 та повномасштабну війну (ДОДАТОК В).

Отже, ми бачимо, що мале підприємництво у період двох глобальних шоків пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, тобто протягом 2020–2024 років зазнало трансформації: кількість суб'єктів малого підприємництва демонструвала нестабільну траєкторію: у період пандемії 2020–2021 рр. спостерігалось поступове скорочення кількості юридичних осіб через локдауни, проте сектор ФОП продемонстрував стійкість завдяки адаптації до онлайн-торгівлі; у 2022 році (початок повномасштабного вторгнення) відбулося різке падіння кількості активних підприємств (майже на 30% у перші місяці); багато бізнесів опинилися в зоні окупації або активних бойових дій; у 2023–2024 роках спостерігалось феноменальне відновлення темпів реєстрації нових ФОП; у 2023 році було відкрито понад 300 тис. нових ФОП, що перевищило показники 2021 року, що свідчить про високу адаптивність та перехід економіки у фазу самозайнятості.

Фінансовий стан малих підприємств за ці роки зазнав значної ерозії, але зберіг структурну важливість. Питома вага в реалізації: Якщо у 2020–2021 рр. частка малого бізнесу в загальному обсязі реалізації продукції була стабільною (близько 18–19%), то у 2022–2023 рр. вона формально дещо зросла. Це сталося не через реальне зростання сектора, а через падіння гігантів індустрії (металургія, видобуток), що збільшило відносну роль малого бізнесу. Рентабельність: У 2022 році прибутковість більшості малих підприємств стала від'ємною. У 2023–2024 рр. спостерігається вихід на нульову або слабку позитивну рентабельність, проте значну частку доходу "з'їдає" інфляція та зростання витрат на енергозабезпечення [53].

Стосовно показників ринку праці та зайнятості, то мале підприємництво залишилося головним "соціальним амортизатором". Скорочення персоналу: найбільш критичним був 2022 рік, коли понад 40% малих підприємств були змушені скоротити штат. Стабілізація 2023–2024: На сьогодні малий бізнес забезпечує близько 70–75% загальної зайнятості в країні. Основна проблема змістилася з "браку робочих місць" на "дефіцит кадрів" через мобілізацію та міграцію.

Заробітна плата: У 2024 році малий бізнес змушений підвищувати номінальні зарплати на 15–20% для утримання працівників, хоча реальні доходи (з урахуванням купівельної спроможності) часто залишаються нижчими за рівень 2021 року.

Таблиця 2.14

Порівняльна таблиця основних індикаторів малого підприємництва

Показник	2020 р (COVID)	2021 р (Відновлення)	2022 р (Вторгнення)	2023-2024 рр (Адаптація)
Кількість діючих МП	Помірне зниження	Стабілізація	Стрімке падіння	Поступове зростання (перев. ФОП)
Індекс бізнес-активності (UBI)	~40-45	~50-55	~30-34	~37-42
Доступ до фінансування	Середній (антиковідні пільги)	Достатній	Критично низький	Обмежений (програма 5-7-9%)
Головний виклик	Локдауни	Енергоносії	Безпека, логістика	Кадри, енергетика

* Сформовано автором на основі [10; 13; 18;]

Порівнюючи основні індикатори малого підприємництва у період 2020 – 2024 років, ми бачимо, що кількість діючих малих підприємств протягом всього періоду зазнала коливань, а саме у період пандемії відбувалося помірне зниження їх кількості і вже у 2021 році відбулась стабілізація, але у 2022 році із початком вторгнення відбулося стрімке падіння кількості малих підприємств, але вже починаючи з 2023 року відбулося поступове їх зростання (Табл. 2.14).

Індекс бізнес-активності (ІБА/РМІ) — це інтегральний випереджальний індикатор, що використовується для моніторингу поточної фази економічного циклу в промисловому секторі та сфері послуг. Показник базується на оцінці динаміки обсягів випуску продукції, портфеля замовлень, рівня зайнятості та складських запасів. Значення індексу понад 50 пунктів інтерпретується як розширення економічної активності, тоді як показник нижче цього порогу сигналізує про рецесійні процеси та стагнацію ринку. У нашому випадку ми спостерігаємо значення показника менше 50, тобто період рецесії та зниження ділової динаміки, окрім 2021 року у період відновлення, де значення показника сягло 50 – 55 одиниць [84].

Доступ до фінансування малих підприємств протягом всього періоду зазнавав кардинальних змін – від критично низького (у період початку вторгнення 2022 року) до хорошого та обмеженого.

Головними викликами малих підприємств у різні періоди були локдауни (у період COVID); енергоносії (у період відновлення); безпека, логістика (у період початку вторгнення); кадри, енергетика (у період адаптації).

Отже, період 2020–2024 рр. став для малого підприємництва України етапом "загартування через кризи". Якщо у 2020 році бізнес вчився цифровізації, то у 2022–2024 він опанував фізичне виживання, релокацію та енергонезалежність. Основним показником успіху є те, що малий бізнес не просто вижив, а став драйвером військової економіки (DroneTech, волонтерська логістика).

2.3. Фінансові результати діяльності малого підприємництва та залучення інвестицій у їх розвиток

Прибуток є необхідною умовою розвитку підприємництва, основним джерелом його інвестування.

В умовах ринкової економіки прибуток являється власністю всіх підприємницьких структур, джерелом доходів власників і найманих працівників

підприємств (за винятком державних підприємств, оскільки тут прибуток є власністю держави).

Для всіх підприємств незалежно від форми власності вкрай важливо отримувати від своєї діяльності позитивний фінансовий результат яким і є прибуток. Прибуток - це чи не найголовніший показник фінансового стану підприємства, показником його фінансової стійкості, оскільки саме він характеризує ефективність господарської діяльності.

Таблиця 2.15

Формування чистого доходу малих підприємств за 2013-2023 роки, млн. грн [98]

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Інші операційні доходи	Інші доходи	Разом чисті доходи
2013	668208,8	35926,8	38313,0	742454,9
2014	695958,3	51123,5	54333,6	801417,8
2015	986406,0	108223,5	71253,6	1165896,9
2016	1221726,9	84499,4	73551,6	1379784,0
2017	1505506,3	78475,1	63966,2	1647952,7
2018	1783498,4	106760,6	77216,4	1967487,2
2019	1903125,7	124168,9	93853,0	2121166,3
2020	2018444,5	106565,1	83124,1	2208185,3
2021	2270914,6	112090,8	95854,5	2478871,4
2022	1981679,1	109017,1	74574,0	2165280,9
2023	2684497,4	116979,9	91993,2	2893498,9
Абсолютне відхилення (+, -)	2016288,6	81053,1	53680,2	2151044

Аналізуючи формування чистого доходу малих підприємств за період 2013-2023 роки (Табл. 2.15) ми бачимо, що всі показники зросли, а саме: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 2016288,6 млн. грн, Інші операційні доходи – на 53680,2 млн. грн, разом же чисті доходи зросли на 2151044 млн. грн. При цьому зазначимо, що протягом всього періоду ми спостерігаємо тенденцію поступового зростання всіх показників за винятком 2022 року, а причиною цього є повномасштабне вторгнення ворога на територію нашої країни. І вже у 2023 році всі показники знову починають зростати, так як мале підприємництво адаптувалося до нових умов функціонування.

Стабільність економіки країни, її розвиток насамперед залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, але все ж таки її основними факторами є ефективність підприємництва, можливість ведення рентабельної підприємницької діяльності. Для підприємництва війна є найбільш негативним фактором, який дестабілізує будь-яку діяльність, наявність постійних ризиків, фінансових та матеріальних втрат, збільшення фінансових витрат з державного бюджету країни на оборону країни від агресора, на військові потреби, обмеження зовнішніх ринків для збуту виробленої продукції негативно впливають на розвиток підприємницької діяльності загалом [119].

Таблиця 2.16

Чистий прибуток (збиток) малих підприємств за 2013-2023 роки [98]

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн. грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн
2013	-29420,9	65,0	35748,2	35,0	65169,2
2014	-179297,5	65,7	45236,6	34,3	224534,1
2015	-118194,4	73,5	89390,4	26,5	207584,8
2016	-32206,8	72,8	99298,7	27,2	131505,5
2017	-20971,9	72,3	107934,7	27,7	128906,6
2018	31868,6	73,7	127658,9	26,3	95790,3
2019	89449,4	73,3	162563,0	26,7	73113,6
2020	-25529,4	70,7	142204,9	29,3	167734,3
2021	162021,7	72,5	228823,7	27,5	66802,0
2022	-93114,4	65,5	162811,8	34,5	255926,3
2023	-12444,7	70,4	213761,9	29,6	226206,6
Абсолютне відхилення (+, -)	16976,2	5,4	178013,7	-5,4	161037,4

Аналізуючи динаміку чистого прибутку (збитку) малих підприємств (Табл. 2.16) за період 2013-2023 роки, ми бачимо, що переважна їх більшість за весь аналізований період отримувала прибуток, частка таких підприємств коливалась в межах 65% - 73,7%. При цьому частка малих підприємств, які одержували збиток коливалась в межах 26,3% - 35%. Загалом же, чистий прибуток малих підприємств за аналізований період збільшився на 16976,2 млн. грн, при цьому фінансовий результат діяльності підприємств, які одержували прибуток

підвищився на 178013,7 млн. грн, а фінансовий результат діяльності підприємств, які одержували збиток підвищився на 161037,4 млн. грн.

Чистий прибуток малих підприємств (ДОДАТОК Г) за період 2013-2023 роки збільшився у таких галузях як: сільське, лісове та рибне господарство – на 20798,3 млн грн, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – на 37104 млн грн, інформація та телекомунікації – на 7885,7 млн грн, фінансова та страхова діяльність – на 5071,3 млн грн, операції з нерухомим майном – на 711,8 млн грн, професійна, наукова та технічна діяльність – на 7053,6 млн грн. При цьому чистий прибуток малих підприємств за аналізований період зменшився у таких галузях як: промисловість – на 67698,3 млн грн, освіта – на 213,4 млн грн, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – на 1223,7 млн грн.

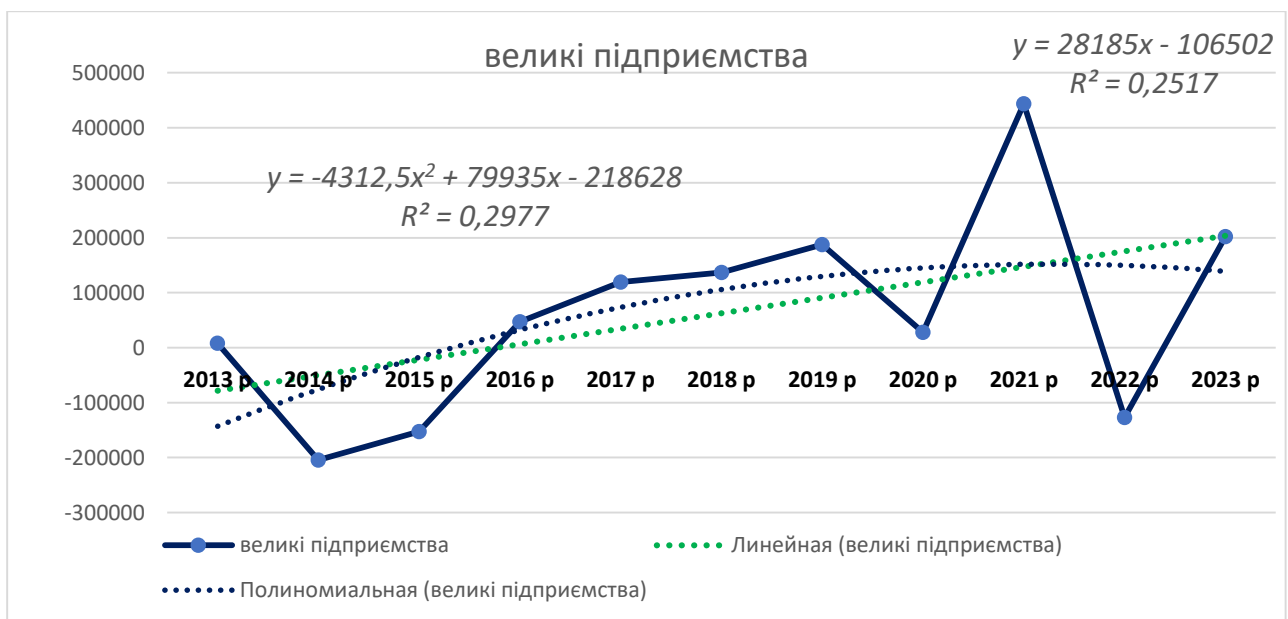


Рис. 2.2. Візуальний вигляд лінійної та поліноміальної ліній тренду динаміки чистого прибутку (збитку) великих підприємств за 2013-2023 роки, млн. грн*

* Побудовано автором на основі даних [98]

За результатами аналізу даних чистого прибутку (збитку) великих підприємств побудовано лінійну тенденцію з рівнянням $y = 28185x - 106502$ та коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,2517$, що свідчить про високий рівень відповідності лінії спостереження даним. Лінійна лінія тренду є зростаючою.

Також, відображення поліноміальної тенденції другого порядку на основі аналізованих даних з рівнянням $y = -4312,5x^2 + 79935x - 218628$ та коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,2977$. Дана лінія тренду вказує на наявність максимального піку чистого прибутку на період 2021 р. Динаміка чистого прибутку (збитку) в період 2021 р. має найвищі показники за весь період дослідження після чого значення показників характеризується різким спадом у 2022 р. (період початку повномасштабного вторгнення) та різким зростанням у 2023 р.

Аналіз динаміки чистого прибутку великих підприємств за рахунок побудови лінійної та поліноміальної ліній тренду за вказаними коефіцієнтами детермінації свідчить про малу варіацію показників. Враховуючи, що великі підприємства є більш стабільними і їхні доходи практично не змінюються протягом досліджуваного періоду, лінійна лінія тренду з більшою вірогідністю показує майбутню тенденцію.

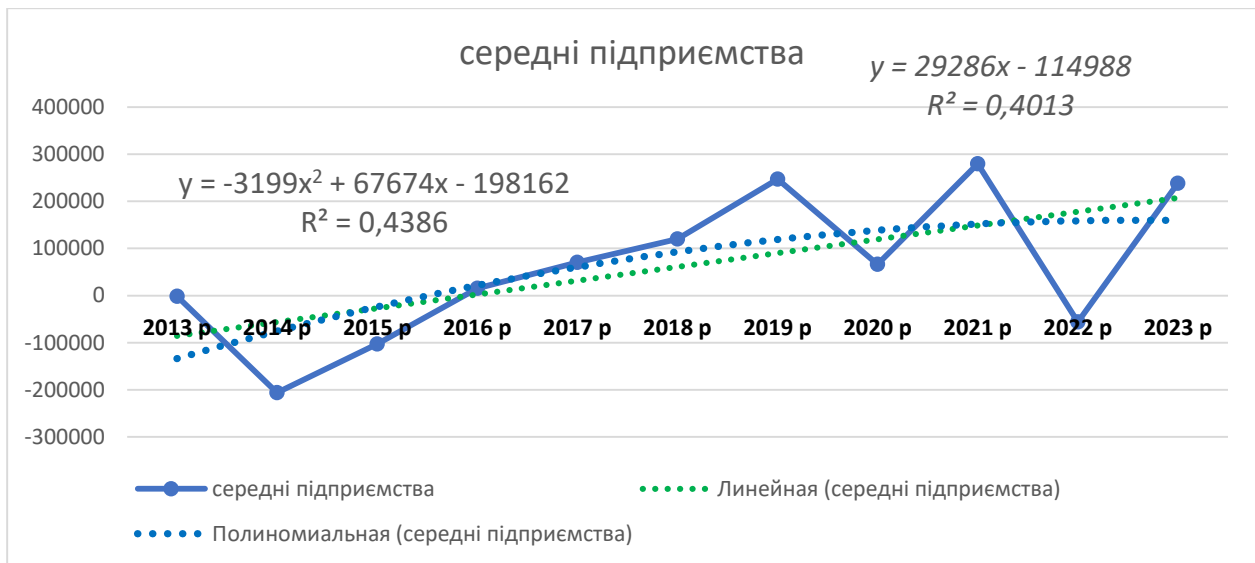


Рис. 2.3. Візуальний вигляд лінійної та поліноміальної ліній тренду динаміки чистого прибутку (збитку) середніх підприємств за 2013-2023 роки, млн. грн *

* Побудовано автором на основі даних [98]

За результатами аналізу даних чистого прибутку (збитку) середніх підприємств побудовано лінійну тенденцію з рівнянням $y = 29286x - 114988$ та

коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,4013$, що свідчить про високий рівень відповідності лінії спостереження даним. Лінійна лінія тренду є зростаючою.

Також, відображення поліноміальної тенденції другого порядку на основі аналізованих даних з рівнянням $y = -3199x^2 + 67674x - 198162$ має коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,4386$. Дана лінія тренду вказує на наявність максимального піку чистого прибутку на період 2021 р. Динаміка чистого прибутку в період 2021 р. має найвищі показники за весь період дослідження після чого значення показників характеризується різким спадом у 2022 р. (період початку повномасштабного вторгнення) та різким зростанням у 2023 р. Аналіз динаміки чистого прибутку середніх підприємств за рахунок побудови лінійної та поліноміальної ліній тренду за вказаними коефіцієнтами детермінації вищі ніж при аналізі даних великих підприємств і свідчить про малу варіацію показників. Враховуючи, що середні підприємства є достатньо стабільними і їхні доходи практично не змінюються протягом досліджуваного періоду, лінійна лінія тренду з більшою вірогідністю показує майбутню тенденцію.

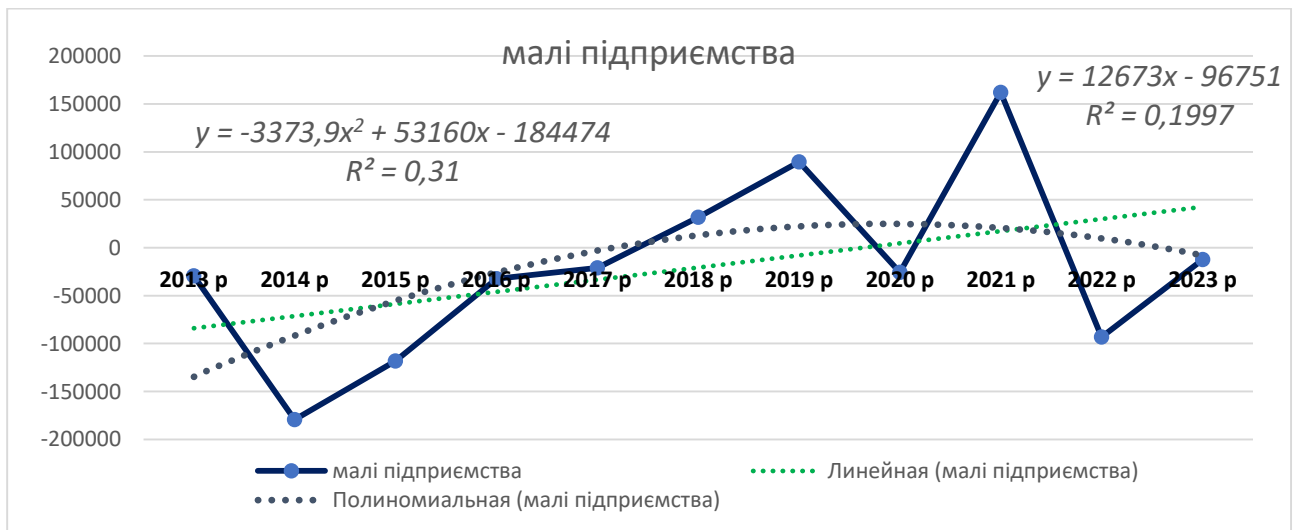


Рис. 2.4. Візуальний вигляд лінійної та поліноміальної ліній тренду динаміки чистого прибутку (збитку) малих підприємств за 2013-2023 роки, млн. грн*

* Побудовано автором на основі даних [98]

За результатами аналізу даних чистого прибутку (збитку) малих підприємств побудовано лінійну тенденцію з рівнянням $y = 12673x - 96751$ та

коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,1997$. Дана лінія тренду слабо відображає динаміку і пояснює лише 20% змін у даних.

Також, відображення поліноміальної тенденції другого порядку на основі аналізованих даних з рівнянням $y = -3373,9x^2 + 53160x - 184474$ та коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,31$, що є кращим показником ніж при побудові лінійної лінії тренду, але досить низьким. Такі зміни чистого прибутку (збитку) малих підприємств, що аналізуються, важко пояснити даними трендами. Чистий прибуток малих підприємств має високу мінливість, його динаміка не стабільна, навіть складніша поліноміальна модель не дає сильної апроксимації.

Значна перевага малих підприємств полягає в тому, що більшість з них виявилися більш пристосованими порівняно з великими підприємствами до зміни умов розвитку в кризові періоди для економіки. Великі підприємства не так чутливо і швидко реагують на які-небудь зміни в економіці. Невеликі підприємства найбільш чуйно реагують на зміну в економіці, на падіння або підвищення норми прибули в галузях економіки [23].

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України спричинила суттєві втрати для національної економіки, зокрема призвела до значного руйнування та дестабілізації логістичної інфраструктури. Станом на сьогодні з п'яти основних видів транспорту повноцінно функціонують лише автомобільний, залізничний і трубопровідний. За таких умов суб'єкти господарювання вимушені адаптувати свою діяльність і здійснювати пошук найбільш ефективних та економічно доцільних логістичних рішень для забезпечення транспортування продукції [114].

Результати діяльності малого підприємництва та стан його інвестиційного забезпечення в Україні за останні роки (2020–2024) відображають глибоку трансформацію: від адаптації до пандемії до виживання та відновлення в умовах повномасштабної війни. Оцінку цих результатів можна розділити на три ключові блоки (ДОДАТОК Д).

Отже, до ключових блоків результатів діяльності малого підприємництва ми віднесли економічні та операційні результати; залучення інвестицій; бар'єри та ризики інвестування.

1. Економічні та операційні результати. Малий бізнес продемонстрував вищу живучість порівняно з великими промисловими гігантами, хоча обсяги його ресурсів значно обмежені.

Адаптивність структури: Основним результатом стало збереження частки у ВВП. У 2022–2024 роках роль МП зросла в сегментах послуг, легкої промисловості та виробництва товарів подвійного призначення (Military-tech).

Динаміка прибутковості: Після різкого падіння у 2022 році (коли більшість МП працювали у збиток), 2023–2024 роки позначилися виходом на низьку позитивну рентабельність (3 - 7%), що ледь перекриває інфляційні витрати.

Ринок праці: мале підприємництво залишається головним "соціальним буфером", забезпечуючи понад 70% робочих місць у країні, попри дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію.

2. Залучення інвестицій: джерела та тенденції. Інвестиційний клімат для малого бізнесу зараз характеризується переходом від приватних капіталовкладень до державних та міжнародних інструментів.

Державне стимулювання (Програма «5-7-9%»): Стала основним джерелом доступних кредитів. У 2023–2024 роках більшість коштів у межах програми спрямовувалися на підтримку ліквідності (виплату зарплат, закупівлю сировини), а не на капітальні інвестиції.

Грантове фінансування: Проєкти на кшталт «єРобота» залучили мільярди гривень у розвиток садівництва, теплиць та переробних підприємств, що стало альтернативою класичному кредитуванню [22].

Міжнародна донорська допомога: Організації як USAID, ПРООН та ЄС надають гранти на релокацію, закупівлю енергообладнання та цифровізацію, що частково компенсує відсутність внутрішніх приватних інвестицій [64].

3. Бар'єри та ризики інвестування. Результативність залучення капіталу стримується трьома критичними факторами:

Воєнні ризики: Брак механізмів страхування активів від фізичного знищення зупиняє довгострокові інвестиції в обладнання.

Висока вартість капіталу: Навіть за наявності пільгових програм, ринкові ставки за кредитами залишаються занадто високими для мікробізнесу.

Ерозія людського капіталу: Інвестори неохоче вкладають у бізнес, де існує високий ризик втрати ключових фахівців.

Таблиця 2.17

Резюме показників діяльності малого підприємництва у 2020–2024 роках

Показник	Стан у 2020-2021 рр. (COVID)	Стан у 2022-2024 рр. (Вторгнення)
Основний пріоритет	Цифровізація (E-commerce)	Фізичне виживання та енергонезалежність
Джерело інвестицій	Власні кошти, банківські кредити	Державні гранти, міжнародна допомога
Спрямування капіталу	Розширення мережі, маркетинг	Релокація, генератори, Starlink, ЗСУ
Результативність	Стабільне зростання	Стійкість через трансформацію

* Сформовано автором на основі [94; 100; 104]

Резюмуючи показники діяльності малого підприємництва у 2020–2024 роках, ми бачимо основним пріоритетом у період пандемії була цифровізація, а у період вторгнення - фізичне виживання та енергонезалежність.

Джерелами інвестицій у період пандемії були власні кошти та банківські кредити, а у період вторгнення - державні гранти, міжнародна допомога [104].

Спрямування капіталу у період пандемії було на розширення мережі та маркетинг, а у період вторгнення – на релокацію, генератори, Starlink, допомогу Збройним Силам України.

Результатом діяльності малого підприємництва у період пандемії було стабільне зростання, а у період вторгнення - стійкість через трансформацію

Підприємства малого бізнесу нерідко функціонують в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, що негативно позначається на їхній спроможності повноцінно реалізовувати виробничі та операційні функції.

Обмежені масштаби діяльності таких суб'єктів зумовлюють підвищену залежність від окремих клієнтів або постачальників, що, своєю чергою, формує додаткові ризики для стабільності та безперервності їх господарської діяльності [67].

Капітальні інвестиції для малих підприємств є вкрай важливими, оскільки саме вони визначають здатність бізнесу до відтворення та модернізації, а не лише до споживання ресурсів.

Отже, капітальні інвестиції для малого підприємництва – це:

Фундамент для інтенсивного типу розвитку. Оскільки головною проблемою українського малого підприємництва є низький коефіцієнт інтенсивності, а капітальні інвестиції — це єдиний шлях подолання цього розриву. Купівля нового високотехнологічного обладнання замість експлуатації застарілого дозволяє зменшити собівартість одиниці продукції; підвищити продуктивність праці без збільшення штату; покращити якість товарів до міжнародних стандартів (ISO, HACCP).

Забезпечення адаптивності та ризикостійкості. В умовах енергетичних та безпекових ризиків капітальні інвестиції спрямовуються на створення автономної інфраструктури. Вкладення у сонячні електростанції, системи накопичення енергії або когенераційні установки — це не просто витрати, а інвестиції в безперервність бізнес-процесів (Business Continuity).

Стимулювання інноваційної трансформації. Капітальні інвестиції в нематеріальні активи (програмне забезпечення, ліцензії, патенти) дозволяють малому підприємству перейти до моделі цифрового бізнесу. Це автоматизує управління, дозволяє працювати на глобальних ринках і робить бізнес прозорим для міжнародних донорів та інвесторів.

Мультиплікативний ефект для економіки (через програму «єРобота» [22]). У контексті грантів на переробку, капітальні інвестиції мають стратегічне значення для держави:

Імпортозаміщення: інвестиції у власні виробничі лінії зменшують залежність від імпорту.

Створення доданої вартості: замість експорту сировини бізнес інвестує в обладнання для переробки, що залишає більшу частину прибутку всередині країни.

Підвищення капіталізації та ринкової вартості. Для власника малого бізнесу капітальні інвестиції — це спосіб капіталізувати прибуток. Підприємство з власним парком обладнання та налагодженими технологічними лініями має значно вищу ринкову вартість і є більш привабливим об'єктом для залучення партнерського капіталу або подальшого продажу (M&A).

Таблиця 2.18

Капітальні інвестиції підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2013-2023 роках, млн грн [98]

Роки	Усіх підприємств	у т.ч.			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2013	216986,9	104094,8	74125,0	38767,1	9284,2
2014	178384,9	87239,9	63211,3	27933,7	8681,5
2015	213478,2	99170,8	78400,9	35906,5	9767,8
2016	281667,9	108694,1	113036,1	59937,7	16016,8
2017	359159,8	139294,1	139368,1	80497,6	22353,9
2018	471115,5	217278,1	169872,3	83965,2	23412,3
2019	524474,1	239957,6	200079,1	84437,3	15960,3
2020	398478,1	190109,2	163691,0	44677,9	1410,2
2021	536338,9	263134,4	197770,6	75433,8	13142,6
2022	336222,1	149811,2	131767,5	54643,4	12345,5
2023	505520,8	239660,2	188717,5	77143,2	12934,4
Абсолютне відхилення (+, -)	288533,9	135565,4	114592,5	38376,1	3650,2

Капітальні інвестиції великих підприємств (Табл. 2.18) за період 2013-2023 роки збільшились на 135565,4 млн грн, середніх підприємств – на 114592,5 млн грн, малих підприємств – на 38376,1 млн грн, в тому числі мікропідприємств – на 3650,2 млн грн. Загалом же, капітальні інвестиції усіх підприємств збільшились на 288533,9 млн грн.

Таблиця 2.19

Структура капітальних інвестицій підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2013-2023 роках, %

Роки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	з них мікропідприємства
2013	48,0	34,1	17,9	4,3
2014	48,9	35,4	15,7	4,9
2015	46,5	36,7	16,8	4,6
2016	38,6	40,1	21,3	5,7
2017	38,8	38,8	22,4	6,2
2018	46,1	36,1	17,8	5,0
2019	45,8	38,1	16,1	3,0
2020	47,7	41,1	11,2	0,4
2021	49,0	36,9	14,1	2,5
2022	44,5	39,2	16,3	3,7
2023	47,4	37,3	15,3	2,6
Абсолютне відхилення (+, -)	-0,6	3,2	-2,6	-1,7

Аналізуючи структуру капітальних інвестицій підприємств (Табл. 2.19) у 2013-2023 роках ми бачимо, що найбільший відсоток капітальних інвестицій у великих підприємствах – в межах 38,6% – 49%, у середніх підприємствах відсоток капітальних інвестицій коливається в межах 34,1% - 41,1%, а у малих підприємствах відсоток капітальних інвестицій коливається в межах 11,2% - 22,4%.

Аналізуючи динаміку капітальних інвестицій малих підприємств за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках (ДОДАТОК Е) ми бачимо, що відбулося зростання суми капітальних інвестицій малих підприємств за всіма аналізованими видами економічної діяльності. Так, у сільському, лісовому та рибному господарстві суми капітальних інвестицій малих підприємств зросли на 14013956 тис грн, в промисловості – на 3667836 тис грн, в оптовій та роздрібній торгівлі; ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів – на 5909217 тис грн, в галузі інформації та телекомунікації – на 1168792 тис грн, у фінансовій та страховій діяльності – на 607525 тис грн, у економічній діяльності, що пов'язана з операціями з нерухомим майном – на 2970145 тис грн, професійна, наукова та

технічна діяльність – на 96129 тис грн, в освіті – на 45958 тис грн, у галузі охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – на 488008 тис грн.

Найбільше зростання капітальних інвестицій малих підприємств у 2013-2023 роках спостерігалось за такими видами економічної діяльності, як: сільське, лісове та рибне господарство (358,7%), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (335,5%), фінансова та страхова діяльність (313,4%), а найменше зростання капітальних інвестицій малих підприємств відбулося у Професійній, науковій та технічній діяльності (108,7%).

Досвід розвитку економіки розвинених країн підтверджує необхідність, доцільність розвитку малого підприємництва як перспективний напрямок розвитку для створення об'єктивних умов встановлення ефективної взаємодії держави і виробничого сектору, створенню нових робочих місць, реалізації соціально-економічних програм, структурної перебудови і оновлення виробництва, побудови власне ефективної економічної стратегії [8].

«єРобота» є стратегічною ініціативою Уряду України, спрямованою на ревіталізацію національної економіки через інструменти прямого безповоротного фінансування. Проєкт функціонує як багатовекторна екосистема, що охоплює шість цільових напрямів: від підтримки мікропідприємництва та агропромислового комплексу (садівництво, тепличні господарства) до стимулювання високотехнологічних галузей (ІТ-стартапи, професійна освіта в ІТ) та переробної промисловості. Фундаментальною відмінністю програми є її інвестиційна природа: надання капіталу корелює з жорсткими вимогами щодо генерування робочих місць та подальшої податкової віддачі, що перетворює грантову допомогу на інструмент соціально-економічного розвитку [22].

Державна програма «єРобота» реалізує інклюзивний підхід до підтримки підприємництва, забезпечуючи доступ до ресурсів як для початківців, так і для досвідчених суб'єктів господарювання. Процес залучення інвестицій базується на принципах цифровізації та прозорості, де портал «Дія» виступає єдиним вікном для подання заявок [22].

Система функціонування програми базується на чотирьох детермінантах:

1. Фінансова безповоротність: кошти надаються на безоплатній основі за умови дотримання цільового призначення.
2. Соціальна відповідальність: обов'язкове розширення штату працівників, що виступає ключовим індикатором успішності проєкту.
3. Фіскальна компенсація: повернення наданих інвестицій державі відбувається через сплату податків та зборів протягом встановленого періоду.
4. Проєктне спрямування: чітка регламентація витрат (придбання засобів виробництва, сировини, покриття маркетингових витрат).

Детальний аналіз результатів залучення інвестицій через державну програму «єРобота», яка стала головним інструментом підтримки малого підприємництва в Україні протягом 2022–2025 років представимо на Рис. 2.5.

Аналізуючи результати залучення інвестицій через державну програму «єРобота» ми бачимо, що даний проєкт був запущений як пряма відповідь на кризу ліквідності бізнесу. Станом на початок 2026 року програма трансформувалася у ключовий драйвер розвитку переробної галузі та мікропідприємництва.

Гранти на власну справу: Найпопулярніший напрям (до 250 тис. грн). Ці інвестиції спрямовуються переважно у сферу послуг, торгівлю та кав'ярні. Гранти для переробних підприємств: Стратегічний напрям (до 8 млн грн). Завдяки цій підтримці сотні малих підприємств змогли закупити обладнання для створення продукції з доданою вартістю.

Найбільш ефективно залучені кошти спрацювали у секторах, що забезпечують імпортозаміщення та продовольчу безпеку. Напрямок гранту: переробка, садівництво та теплиці, ветеранський бізнес. Пріоритетні галузі: харчопром, деревообробка, металообробка; вирощування лохини, фундука, овочівництво; сфера послуг, виробництво. Ключовий результат: модернізація ліній, вихід на експорт у ЄС; формування нових логістичних ланцюгів на заході

та в центрі; соціальна реінтеграція та створення робочих місць для побратимів [37].

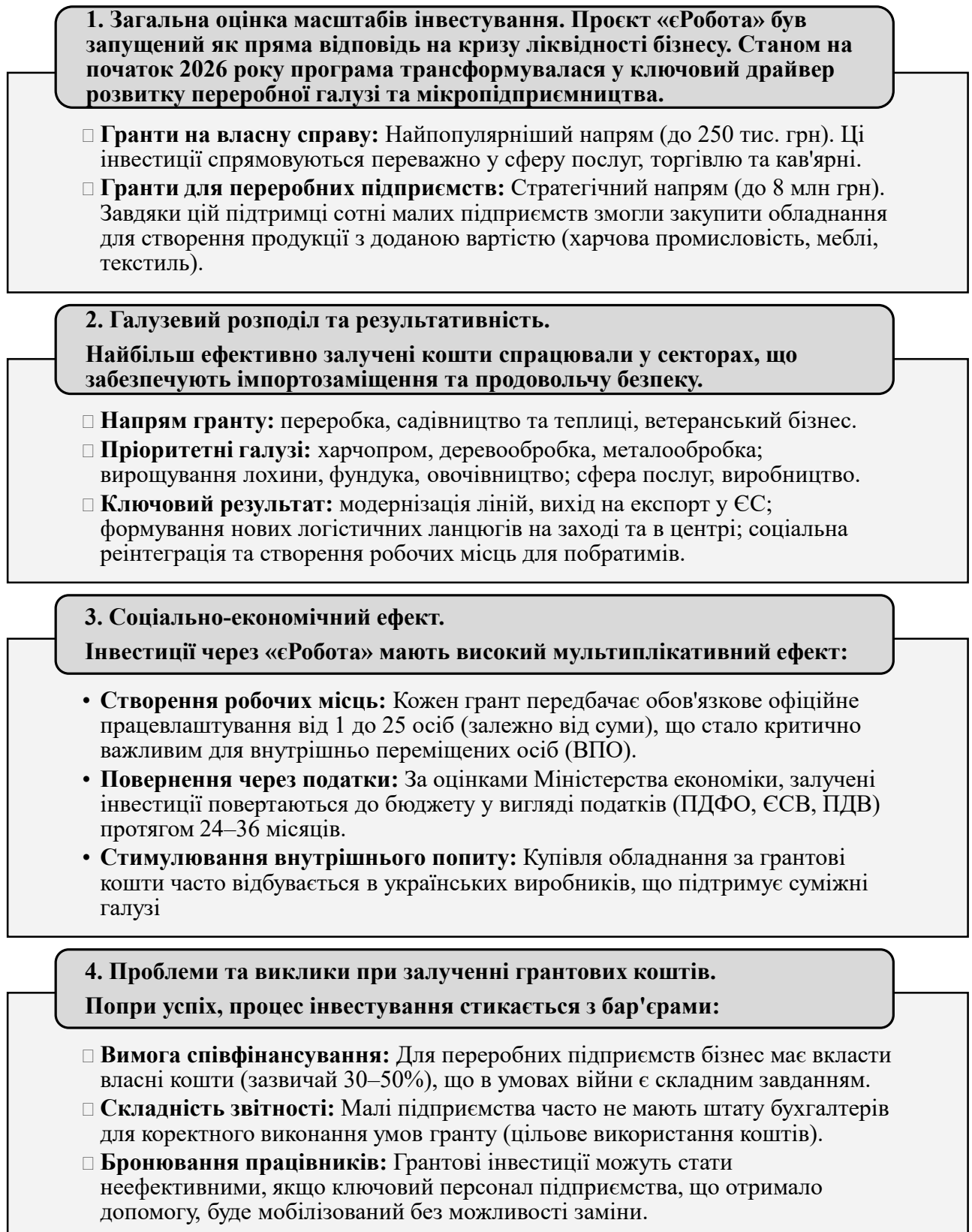


Рис. 2.5. Аналіз результатів залучення інвестицій через державну програму «Робота»

* Сформовано автором на основі [22]

Інвестиції через «єРобота» мають високий мультиплікативний ефект: створення робочих місць - кожен грант передбачає обов'язкове офіційне працевлаштування від 1 до 25 осіб (залежно від суми), що стало критично важливим для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Повернення через податки: За оцінками Міністерства економіки, залучені інвестиції повертаються до бюджету у вигляді податків (ПДФО, ЄСВ, ПДВ) протягом 24–36 місяців. Стимулювання внутрішнього попиту: Купівля обладнання за грантові кошти часто відбувається в українських виробників, що підтримує суміжні галузі [22].

Попри успіх, процес інвестування стикається з бар'єрами. Вимога співфінансування: для переробних підприємств бізнес має вкласти власні кошти (зазвичай 30–50%), що в умовах війни є складним завданням. Складність звітності: Малі підприємства часто не мають штату бухгалтерів для коректного виконання умов гранту. Бронювання працівників: Грантові інвестиції можуть стати неефективними, якщо ключовий персонал підприємства, що отримало допомогу, буде мобілізований без можливості заміни [143; 152].

У контексті повоєнного відновлення програма «єРобота» трансформувалася у дієвий механізм мобілізації внутрішнього підприємницького потенціалу. Вона забезпечує не лише фінансову підтримку окремих суб'єктів, а й сприяє структурній перебудові економіки через розвиток переробних потужностей та цифрову трансформацію. Завдяки інтеграції з державними цифровими сервісами, програма мінімізує бюрократичні бар'єри та стимулює створення нових робочих місць, виконуючи роль стабілізаційного чинника в умовах макроекономічної турбулентності. «єРобота» змінила парадигму державних субсидій: від "допомоги з безробіття" до "інвестування в робочі місця". Програма є формою державно-приватного партнерства, де держава надає капітал, а підприємець — експертизу та бере на себе операційні ризики [22].

Надалі бачимо потребу у проведенні порівняльної характеристики основних джерел безповоротного фінансування (грантів) для малого та середнього бізнесу

в Україні. Це порівняння допоможе зрозуміти, які ресурси є найбільш доступними та для яких цілей їх краще залучати (Табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Порівняння державної програми «єРобота» та міжнародних донорських програм (USAID, ЄС, ПРООН)

Критерій порівняння	Державна програма «єРобота»	Міжнародні програми (USAID, ЄС, ІОМ, UNDP)
1	2	3
Основна мета	Стимулювання виробництва, створення робочих місць, податкові надходження.	Підтримка стійкості, релокація, експортна експансія, енергонезалежність.
Максимальні суми	Від 250 тис. грн (мікрогрант) до 8 млн грн (переробка).	Зазвичай від \$5 000 до \$150 000 (залежно від конкретного лота).
Вимоги до працевлаштування	Суворі: обов'язкове створення від 1 до 25 робочих місць залежно від суми.	Гнучкі: акцент на збереженні існуючих місць або підтримці вразливих груп (ВПО, ветерани).
Співфінансування	Обов'язкове для великих грантів (зазвичай бізнес покриває 30–50% вартості проекту).	Часто не вимагається або становить символічні 10–20%.
Пріоритетні галузі	Переробка, садівництво, теплиці, ветеранський бізнес.	ІТ, легка промисловість, крафтові виробництва, зелена енергетика, експорт.
Складність подання	Через портал Дія: стандартизована форма, чіткий бізнес-план за шаблоном.	Висока: зазвичай вимагає розгорнутих описів англійською або українською мовою, аплікаційні форми часто змінюються.
Контроль та звітність	Ощадбанк та Державна служба зайнятості (моніторинг сплати податків).	Незалежні аудиторі донорів, акцент на досягненні КРІ (обсяг продажів, нові ринки).

* Сформовано автором на основі [22; 64; 142; 143]

Отже, провівши порівняння державної програми «єРобота» та міжнародних донорських програм (USAID, ЄС, ПРООН) ми можемо зробити наступні висновки [143]:

1. Для масштабного виробництва: Найкращим варіантом є державний грант на переробку. Він дає змогу отримати солідну суму (8 млн грн), але вимагає готовності бізнесу до офіційного працевлаштування великої кількості людей та сплати значних сум податків.

2. Для технологічного оновлення та експорту: Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» є більш вигідними. Вони часто фінансують участь у міжнародних виставках, сертифікацію продукції за стандартами ЄС та закупівлю специфічного обладнання без жорсткої прив'язки до кількості нових працівників.

3. Для енергонезалежності: Останнім часом донори (особливо ПРООН та ЄС) фокусуються на грантах для закупівлі сонячних панелей, генераторів та енергоефективного обладнання, що є критичним для виживання в умовах 2024–2026 років.

При цьому потрібно зазначити що саме потрібно врахувати бізнесу:

Державні гранти фактично є «кредитом, який повертається податками». Якщо ви не створите робочі місця або не сплатите податки в обсязі гранту за 3 роки, кошти доведеться повернути.

Міжнародні гранти — це чиста інвестиція в розвиток, але отримати їх складніше через високу конкуренцію (іноді до 50–100 заявок на одне грантове місце).

Проте, дослідивши всі переваги залучення інвестицій через державну програму "єРобота"» ми можемо виділити такі проблемні аспекти та критичні моменти:

1. Ризик неповернення податків: через високу інфляцію та воєнні ризики бізнес може закритися раніше, ніж "відпрацює" грант.
2. Складність співфінансування: малий бізнес часто не має 30–50% власних коштів для великих проєктів.
3. Бронювання працівників: відсутність стабільного механізму бронювання ставить під загрозу виконання умов гранту щодо створення робочих місць.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження стану та тенденцій розвитку малого підприємництва, проведено оцінку показників та фінансових результатів діяльності малого підприємництва та залучення інвестицій у їх розвиток. Одержані результати дозволяють сформулювати такі узагальнення:

1. Проаналізовано стан та тенденції розвитку малого підприємництва в Україні за ключовими показниками в період повномасштабного вторгнення, в результаті чого доведено, що стан малого підприємництва в Україні зазнав шокового падіння на початку 2022 року, але вже у 2023–2024 роках сектор продемонстрував тенденцію до відновлення, а в даний час його можна визначити як «стійкість через адаптацію». Війна змусила малий бізнес змінити пріоритети та галузеву спрямованість, розвиток малого бізнесу став частиною стратегії національної безпеки, бізнес перестав просто виживати та почав інвестувати у стратегічний розвиток, проте подальша динаміка критично залежить від безпекової ситуації, передбачуваності податкової політики та стабільності енергопостачання.

2. Проведено систематизацію оцінювання показників діяльності малого підприємництва в умовах багатофакторної нестабільності, яка, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання кількісних, результативних та соціально-трудова індикаторів (динаміки суб'єктів господарювання, обсягів реалізації, доданої вартості, витрат, структури зайнятості, рівня бізнес-активності та доступу до фінансування) з їх групуванням за масштабами діяльності та фазами кризових впливів (COVID-19, воєнний період, етап адаптації), що дозволило більш повно виявити структурні зміни у функціонуванні сектору, зокрема скорочення зайнятості при одночасному зростанні обсягів реалізації та доданої вартості, посилення ролі самозайнятості, підвищення відносної економічної значущості малого підприємництва. Представлено трансформацію малого підприємництва через два глобальні шоки: пандемію COVID-19 та повномасштабну війну та визначено основні індикатори

малого підприємництва у такі періоди 2020 р. (COVID), 2021 р. (відновлення), 2022 р. (вторгнення), 2023-2024 рр. (адаптація).

3. Застосовано аналітичний підхід до оцінювання фінансових результатів діяльності малого підприємництва та інвестиційного забезпечення його розвитку в умовах кризово-воєнних трансформацій, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання показників фінансової результативності, динаміки та структури капітальних інвестицій, джерел їх формування і напрямів використання з урахуванням зміни функціональної ролі державних та міжнародних інструментів підтримки. Це дозволило встановити зростання впливу на зміну фінансових результатів малого підприємництва, збереження його адаптаційної здатності в умовах воєнної економіки, обґрунтувати інвестиції як ключовий фактор переходу малого підприємництва від екстенсивної моделі функціонування до інтенсивного, технологічно орієнтованого та ризикостійкого розвитку.

4. Проаналізовано стан малого підприємництва в Україні за ключовими показниками в період повномасштабного вторгнення, в результаті чого доведено, що стан малого підприємництва в Україні зазнав шокового падіння на початку 2022 року, але вже у 2023–2024 роках сектор продемонстрував тенденцію до відновлення, а в даний час його можна визначити як «стійкість через адаптацію».

5. Доведено, що попри війну, порушення логістики, економічну турбулентність, безпекові ризики та інші кризові явища мале та середнє підприємництво, забезпечуючи роботою три чверті працездатного населення країни, залишаються основним джерелом робочих місць в Україні. Зокрема, частка працівників, які зайняті на середніх підприємствах, наближається до 50%, ще понад чверть працюють у малих підприємствах.

6. Представлено трансформацію малого підприємництва через два глобальні шоки: пандемію COVID-19 та повномасштабну війну та визначено основні індикатори малого підприємництва у такі періоди 2020 р. (COVID), 2021 р. (відновлення), 2022 р. (вторгнення), 2023-2024 рр. (адаптація).

Результати дослідження представлені в працях автора [113-119; 128].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Інноваційні стратегії розвитку малого підприємництва

Розвиток малого підприємництва є вкрай важливим як для кожного регіону, так і для країни в цілому. Мале підприємництво є своєрідним двигуном інноваційного розвитку, тому пошук шляхів та методів стимулювання розвитку малого підприємництва є одним із пріоритетів економіки країни.

За оцінкою Центру економічного відновлення (CER) та міжнародною групою компаній ADVANTER GROUP проведеною у 2024 році в межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» мікро-, малі та середні підприємства є основою економіки України, вони складають 99,98 відсотки усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% усіх робочих місць та створюють 64 відсотки доданої вартості [64].

Попри статус фундаменту національної економіки, результативність малого підприємництва суттєво нівелюється дефіцитом ефективного менеджменту та низьким рівнем адаптивності до динамічних ринкових трансформацій. За таких умов впровадження інноваційних парадигм управління стає стратегічним імперативом, що забезпечує суб'єктам господарювання високу конкурентоспроможність та гнучкість. Наукова проблема зосереджена на необхідності розробки методичного інструментарію інноваційного менеджменту, який би гарантував стабільний розвиток та інституційну стійкість малого бізнесу в мінливому середовищі [85].

Надалі вважаємо за необхідне сформувати розширену SWOT-матрицю внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку малого підприємництва в Україні.

Таблиця 3.1

Розширена матриця SWOT-аналізу розвитку малого підприємництва в Україні

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Висока гнучкість та мобільність управління	Обмежений доступ до фінансових ресурсів	Державні програми підтримки підприємництва	Макроекономічна нестабільність
Швидке реагування на зміни попиту	Недостатній рівень капіталізації	Розвиток цифрової економіки	Інфляційні процеси
Високий рівень підприємницької ініціативи	Обмежений доступ до кредитування	Інтеграція до європейського економічного простору	Посилення конкуренції
Простота організаційної структури	Низький рівень інноваційного потенціалу	Розвиток електронної комерції	Регуляторні бар'єри
Близькість до споживачів та локальних ринків	Обмеженість кадрового потенціалу	Доступ до міжнародних грантів і програм підтримки	Податковий тиск
Можливість швидкої зміни бізнес-моделі	Низький рівень цифровізації окремих підприємств	Розвиток кластерів та бізнес-мереж	Політична нестабільність
Гнучкість у формуванні асортименту продукції	Залежність від власника бізнесу	Підтримка стартап-екосистем	Міграція кваліфікованих кадрів
Відносно низькі витрати на управління	Низька продуктивність праці	Розвиток інноваційних технологій	Воєнні ризики
Можливість швидкого впровадження інновацій	Недостатній рівень стратегічного планування	Розширення ринків збуту через цифрові платформи	Коливання валютного курсу
Формування партнерських зв'язків	Обмежені можливості масштабування бізнесу	Розвиток державно-приватного партнерства	Логістичні та енергетичні ризики

Проведений SWOT-аналіз (Табл. 3.1) свідчить, що розвиток малого підприємництва значною мірою визначається поєднанням внутрішніх ресурсних можливостей підприємств та впливом зовнішніх економічних, інституційних і соціальних факторів. Сильними сторонами малого бізнесу виступають гнучкість, інноваційність та швидка адаптація до змін ринкового середовища, тоді як основними обмеженнями залишаються недостатній рівень фінансового забезпечення, обмеженість кадрових ресурсів та технологічна відсталість

окремих підприємств. Водночас процеси цифровізації економіки, євроінтеграції та розвитку державних програм підтримки створюють додаткові можливості для посилення конкурентоспроможності малого підприємництва.

Таблиця 3.2

TOWS-матриця стратегій розвитку малого підприємництва

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії розвитку) <ul style="list-style-type: none"> активне використання цифрових платформ для виходу на нові ринки; участь у міжнародних грантових та інвестиційних програмах; розвиток інноваційних продуктів і стартапів; формування кластерів малого бізнесу; інтеграція у європейські ланцюги створення вартості 	ST-стратегії (стратегії протидії загрозам) <ul style="list-style-type: none"> диверсифікація джерел доходів та ринків збуту; підвищення конкурентоспроможності через інновації; оптимізація витрат та підвищення ефективності управління; розвиток партнерств і кооперації підприємств
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії вдосконалення) <ul style="list-style-type: none"> залучення грантових ресурсів та інвестицій; підвищення цифрової компетентності підприємців; модернізація технологічної бази; розвиток системи навчання та підготовки кадрів; використання державних програм підтримки бізнесу 	WT-стратегії (антикризові стратегії) <ul style="list-style-type: none"> зниження фінансових ризиків через диверсифікацію діяльності; оптимізація організаційної структури; розвиток кооперації між малими підприємствами; формування резервних фондів та антикризових механізмів

Реалізація стратегій, визначених у TOWS-матриці (Табл. 3.2), сприятиме підвищенню ефективності функціонування малого бізнесу та його ролі у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку.

Для оцінки зовнішнього макросередовища функціонування малого підприємництва проведемо PEST-аналіз розвитку малого підприємництва.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз розвитку малого підприємництва в Україні

Фактор	Характеристика впливу на розвиток малого підприємництва
Р – Політичні фактори (Political)	
Державна політика підтримки малого бізнесу	Реалізація державних програм стимулювання підприємництва, грантових програм, підтримки стартапів
Євроінтеграційний курс України	Гармонізація законодавства з нормами ЄС, відкриття нових ринків збуту
Регуляторна політика держави	Спрощення процедур реєстрації бізнесу, дерегуляція підприємницької діяльності
Політична стабільність	Впливає на інвестиційний клімат та розвиток підприємницької активності
Воєнний стан та безпекові ризики	Обмеження діяльності підприємств, порушення логістики та виробничих процесів
Реформи державного управління	Децентралізація та посилення ролі місцевих органів влади у підтримці бізнесу
Е – Економічні фактори (Economic)	
Макроекономічна стабільність	Рівень інфляції, валютний курс та економічне зростання впливають на фінансову стійкість малого бізнесу
Доступ до фінансових ресурсів	Можливість отримання кредитів, грантів, інвестицій
Податкове навантаження	Рівень оподаткування суб'єктів малого підприємництва
Рівень доходів населення	Формує попит на продукцію та послуги малого підприємництва
Розвиток ринку праці	Наявність трудових ресурсів для підприємств
Інвестиційний клімат	Визначає можливості залучення капіталу для розвитку бізнесу
S – Соціальні фактори (Social)	
Демографічні процеси	Міграція населення та зміни структури трудових ресурсів
Підприємницька культура	Рівень розвитку підприємницької ініціативи у суспільстві
Освітній рівень населення	Підготовка кваліфікованих кадрів для підприємницької діяльності
Соціальна відповідальність бізнесу	Формування позитивного іміджу підприємств
Зміни споживчих потреб	Формування нових ніш для розвитку малого бізнесу
Урбанізація та розвиток регіонів	Впливає на концентрацію підприємницької активності
T – Технологічні фактори (Technological)	
Цифровізація економіки	Використання цифрових платформ та онлайн-сервісів у підприємництві
Розвиток електронної комерції	Розширення можливостей продажу продукції через інтернет
Інноваційні технології	Підвищення конкурентоспроможності підприємств
Доступ до інформаційних технологій	Використання сучасного програмного забезпечення та автоматизації
Розвиток інноваційної інфраструктури	Бізнес-інкубатори, технопарки, акселератори
Кібербезпека	Захист інформаційних ресурсів підприємств

Проведений PEST-аналіз (Таблиця 3.3) свідчить, що розвиток малого підприємництва в Україні значною мірою залежить від впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища. Політичні фактори визначають інституційні умови функціонування підприємництва, зокрема через державну політику підтримки бізнесу та процеси

європейської інтеграції. Економічні фактори формують фінансово-економічні можливості розвитку підприємств, тоді як соціальні фактори впливають на рівень підприємницької активності населення та формування споживчого попиту. Технологічні фактори, пов'язані з процесами цифровізації та впровадженням інновацій, створюють нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності малого бізнесу.

Глобальні трансформації в сегменті малого підприємництва детермінують необхідність фундаментального перегляду управлінських парадигм та стратегічних векторів розвитку. Визначальним трендом сьогодення є експоненціальне зростання технологічного інструментарію та його інтеграція в операційні цикли бізнесу. Дифузія інтернет-технологій, впровадження алгоритмів штучного інтелекту, використання методів Big Data та комплексна автоматизація відкривають перед малим і середнім підприємництвом нові горизонти для оптимізації маркетингової активності, удосконалення клієнтського досвіду та підвищення загальної ефективності менеджменту [141].

Імперативом сучасності стає дотримання принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Зростання екологічної та етичної свідомості суспільства змушує мале підприємництво інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у свою стратегічну архітектуру. Відтак, успішне функціонування в сучасному економічному просторі вимагає від підприємств системного впровадження інноваційних методів управління, технологічного оновлення та орієнтації на принципи сталого бізнесу [146].

Спектр інноваційних підходів включає розгалужену систему стратегічних рішень та інструментаріїв, орієнтованих на прогресивну трансформацію та оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання. Інтегроване застосування різних типів інновацій — від технологічних до управлінських — виступає фундаментальною передумовою зміцнення конкурентних позицій та забезпечення інституційної стійкості підприємства в умовах ринкової мінливості (Рис. 3.1).

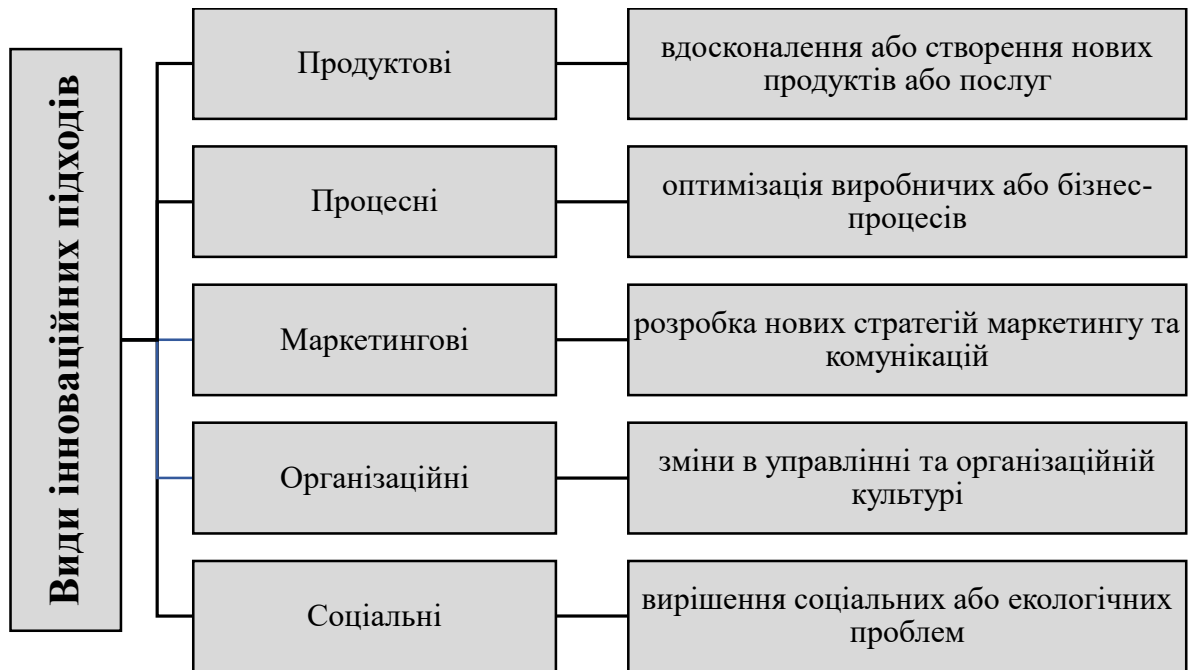


Рис. 3.1. Види інноваційних підходів у сфері малого підприємництва

* Джерело: складено автором на основі даних [153]

У контексті інноваційної трансформації малого підприємництва особливої актуальності набуває професійна підготовка та перепідготовка кадрів. Ефективне управління персоналом передбачає створення освітнього середовища всередині компанії, що дозволяє конвертувати теоретичні знання у практичні інноваційні стратегії. Висока кваліфікація співробітників забезпечує гнучкість бізнес-моделі, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на екзогенні виклики. Таким чином, витрати на розвиток персоналу слід трактувати не як поточні видатки, а як капітальні інвестиції в інтелектуальні активи, що гарантують довгострокову ринкову життєздатність та стабільне зростання [140].

Важливою стратегією інтенсифікації розвитку малого підприємництва є розбудова стратегічних альянсів та партнерських мереж. Колаборація малих виробничих підприємств із профільними фахівцями (наприклад, виробників меблів з архітектурними бюро) забезпечує синергетичний ефект: доступ до специфічних нішевих ринків, залучення зовнішнього інтелектуального капіталу та спільне створення продуктів із високою доданою вартістю. Це дозволяє нівелювати обмеженість внутрішніх ресурсів, що є характерною ознакою малого підприємництва.

Поряд із стратегічними змінами, критичного значення набуває впровадження адаптивних (Agile) методів управління. Використання гнучких методик, зокрема в ІТ-секторі, дозволяє мінімізувати часові витрати на ітераційне вдосконалення продукту відповідно до динамічних запитів стейкхолдерів. Такий підхід забезпечує операційну гнучкість та високу швидкість реакції на ринкові флуктуації [142].

Крім того, інноваційний менеджмент охоплює стратегію товарної диференціації. Створення унікальних ціннісних пропозицій (наприклад, авторських сумішей у кавовій індустрії) дозволяє малим підприємствам формувати лояльну клієнтську базу та забезпечувати стабільну динаміку доходів через механізми нецінової конкуренції. Таким чином, інтеграція технологічних, мережевих та процесно-орієнтованих інновацій формує цілісну систему адаптивного управління суб'єктами малого підприємництва у сучасних економічних умовах [152].

Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується інтенсифікацією процесів цифрової трансформації та прискореною розбудовою відповідної інфраструктури під впливом новітніх геоекономічних викликів. Цифрова архітектура та сервісно-орієнтовані цифрові технології формують фундамент для нарощування підприємницького потенціалу, забезпечуючи суттєве зростання операційної ефективності. Імплементация інструментарію цифрової економіки сприяє системній оптимізації бізнес-моделей, раціоналізації витратної бази, а також відкриває диверсифіковані канали акумуляції капіталу та інноваційні вектори просування бізнес-ініціатив [143].

Формування інклюзивної цифрової інфраструктури в Україні детермінує зниження витратних показників підприємницької діяльності та сприяє зростанню рівня ділової активності через прозорість бізнес-середовища. Перспективна модель цифрового розвитку має базуватися на безперервному вдосконаленні структури електронних сервісів, адаптованих до потреб малого бізнесу.

Проте поточна динаміка цифровізації малого підприємництва стикається із критичними перешкодами, серед яких ключове місце займає ресурсний дефіцит (фінансовий та кадровий) та інституційна невідповідність законодавчого поля. Низький рівень кіберрезистентності та фрагментарність інформаційного забезпечення створюють додаткові ризики, що демотивує суб'єктів господарювання щодо інтеграції інноваційних цифрових рішень в управлінську практику [31; 147].

Імплементация цифрових платформ та розбудова транспарентного інформаційного простору постають фундаментальними чинниками інтенсифікації розвитку малого підприємництва. Водночас процес цифровізації потребує врахування рівня цифрової зрілості суб'єктів малого підприємництва та розробки превентивних механізмів нейтралізації кіберзагроз [85].

На сучасному етапі Україна демонструє активну динаміку в реалізації проєктів цифровізації, орієнтованих на оптимізацію взаємодії малого підприємництва із зовнішніми контрагентами. Проте темпи розбудови цифрової інфраструктури стримуються низкою системних проблем (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Системні проблеми реалізації проєктів цифровізації малого підприємництва

* Сформовано автором

Отже, перспективним вектором подальших наукових розвідок та практичної імплементації є розробка «дорожніх карт» цифрової трансформації. Побудова

індивідуалізованих стратегій цифрового розвитку дозволить суб'єктам малого підприємництва ефективніше інтегруватися у глобальний цифровий простір, що забезпечить їхню довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження інноваційних парадигм управління постає як фундамент формування резистентності та конкурентоспроможності підприємницьких структур. Управлінський інструментарій сектора малого підприємництва еволюціонує в бік інтенсивного використання технологічних та організаційних інновацій [5].

Ключовим вектором успішного менеджменту є цифровізація виробничої інфраструктури, що через автоматизацію та інтелектуалізацію ланцюгів постачання забезпечує оптимізацію ресурсного потенціалу [91].

Водночас продуктова інноваційність виступає дієвим механізмом нецінової конкуренції, дозволяючи суб'єктам малого підприємництва формувати унікальні ринкові ніші. Системна інтеграція таких підходів у практику ділової діяльності є стратегічною умовою інтеграції вітчизняного малого бізнесу у світові господарські зв'язки [33].

Теоретичний аналіз та систематизація наукових напрацювань у сфері інноваційного менеджменту дозволили ідентифікувати кореляцію між рівнем імплементації новаторських підходів та ступенем ринкової стійкості підприємств. Емпіричні дані підтверджують, що активне застосування інноваційних стратегій позитивно відбивається на фінансовій результативності та сприяє оптимізації ринкового позиціонування. Ключовими чинниками успіху в поточному бізнес-середовищі визначено дифузії передових технологій, розбудову внутрішньої інноваційної культури та активізацію міжсуб'єктної колаборації [84; 104].

З метою підтримки функціональної стійкості та підвищення рівня конкурентоспроможності, підприємницькі структури мають орієнтуватися на впровадження варіативних інноваційних стратегій, що адаптовані до динамічних умов зовнішнього середовища (Рис. 3.3).

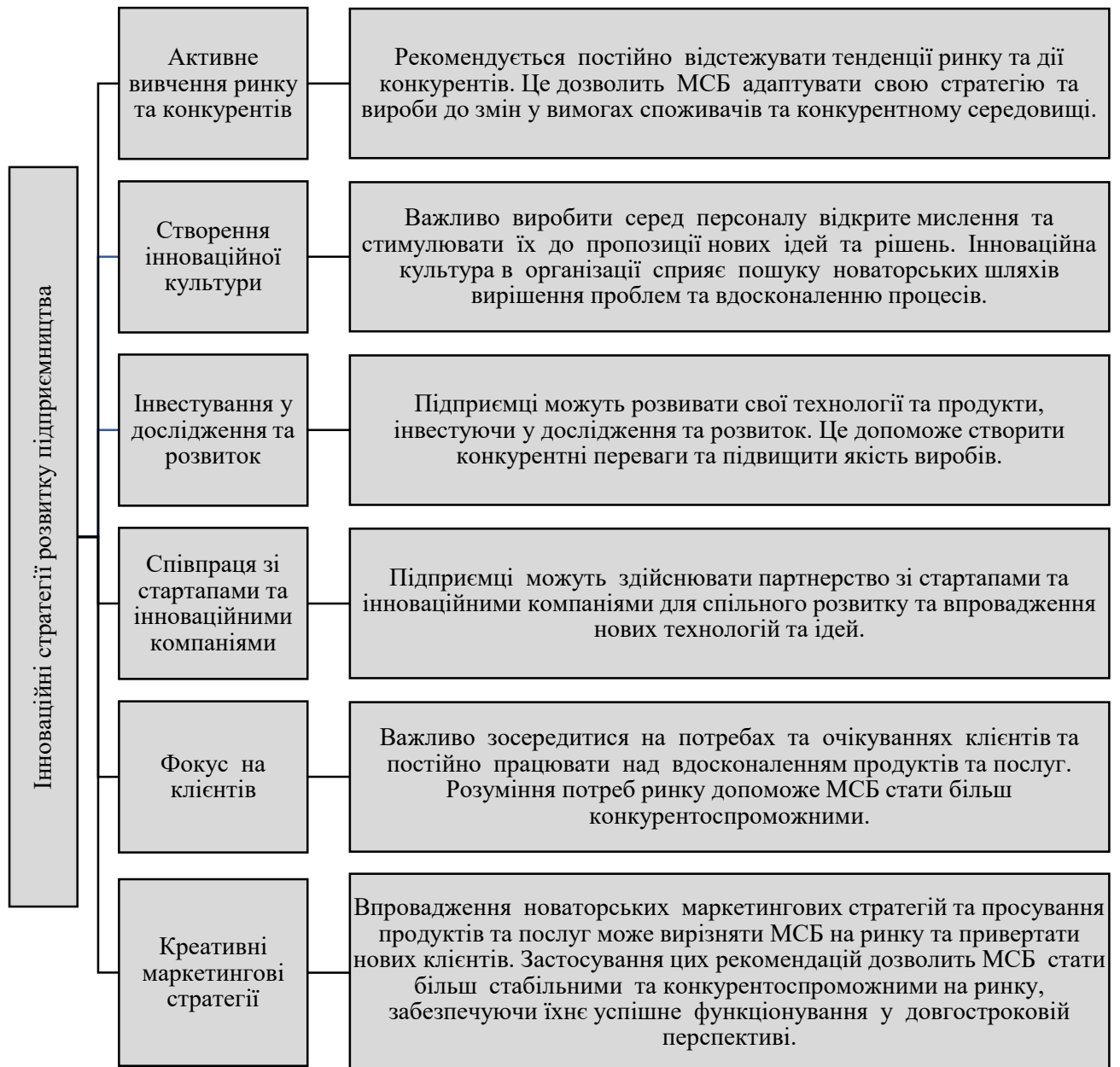


Рис. 3.3 Інноваційні стратегії розвитку малого підприємництва

*Джерело: складено автором

Узагальнюючи вплив сучасних економічних тенденцій на функціонування малого підприємництва, слід констатувати об'єктивну необхідність інтеграції інноваційних парадигм у систему їхнього управління. Висока динамічність ринкової кон'юнктури детермінує потребу в посиленні адаптаційних спроможностей суб'єктів господарювання, де інноваційність постає стратегічним імперативом забезпечення їхньої конкурентоспроможності та релевантності в довгостроковій перспективі.

З огляду на результати дослідження, стратегічною рекомендацією для суб'єктів малого підприємництва є системне впровадження інноваційних моделей діяльності. Це передбачає не лише продуктово-сервісну диверсифікацію, а й використання нестандартних маркетингових інструментів та мережеву взаємодію з партнерами. Такий комплексний підхід виступає важелем забезпечення стабільності та інтенсифікації зростання підприємництва в умовах глобальних трансформаційних викликів [84].

На сучасному етапі державотворення критичного значення набуває ідентифікація ендогенних чинників стимулювання національної економіки. Поступова деградація ресурсно-промислового домінування великих підприємств обумовлює зростання стратегічної ролі малого підприємництва як фундаментального складника формування ВВП, бюджетної децентралізації, товарного наповнення внутрішнього ринку та абсорбції надлишкової робочої сили, що безпосередньо корелює з рівнем соціально-економічної стабільності держави.

Попри задекларований державою розгалужений інструментарій підтримки та стимулювання сектору малого підприємництва, результативність поточної політики залишається предметом наукових та практичних дискусій [10; 26; 46].

Наявність деструктивних тенденцій у динаміці розвитку малого бізнесу вказує на системну невідповідність між стратегічними ініціативами та реальним станом інституційного середовища.

За таких умов актуалізується наукова проблема розробки комплексного методичного забезпечення для оцінювання результативності державної політики у сфері малого підприємництва. Створення об'єктивного аналітичного апарату дозволить не лише верифікувати ефективність впроваджуваних заходів, а й сформулювати механізм адаптивного коригування державних програм відповідно до динамічних викликів ринкової кон'юнктури та національних інтересів [112].

Як інноваційний підхід розвитку малого підприємництва, пропонуємо надалі розглянути краудфандинг, хоча в нашій країні він є не дуже поширеним видом залучення інвестицій [44].

Краудфандинг є перспективним інструментом фінансування різноманітних бізнес- та соціальних ініціатив в Україні. Під краудфандингом розуміють механізм залучення фінансових ресурсів для реалізації конкретного проєкту шляхом добровільних внесків зацікавлених осіб через спеціалізовані онлайн-платформи. На відміну від класичних інвесторів, учасники краудфандингу не претендують на повернення вкладених коштів; основною умовою є їх цільове та ефективне використання для досягнення поставлених цілей проєкту [135].

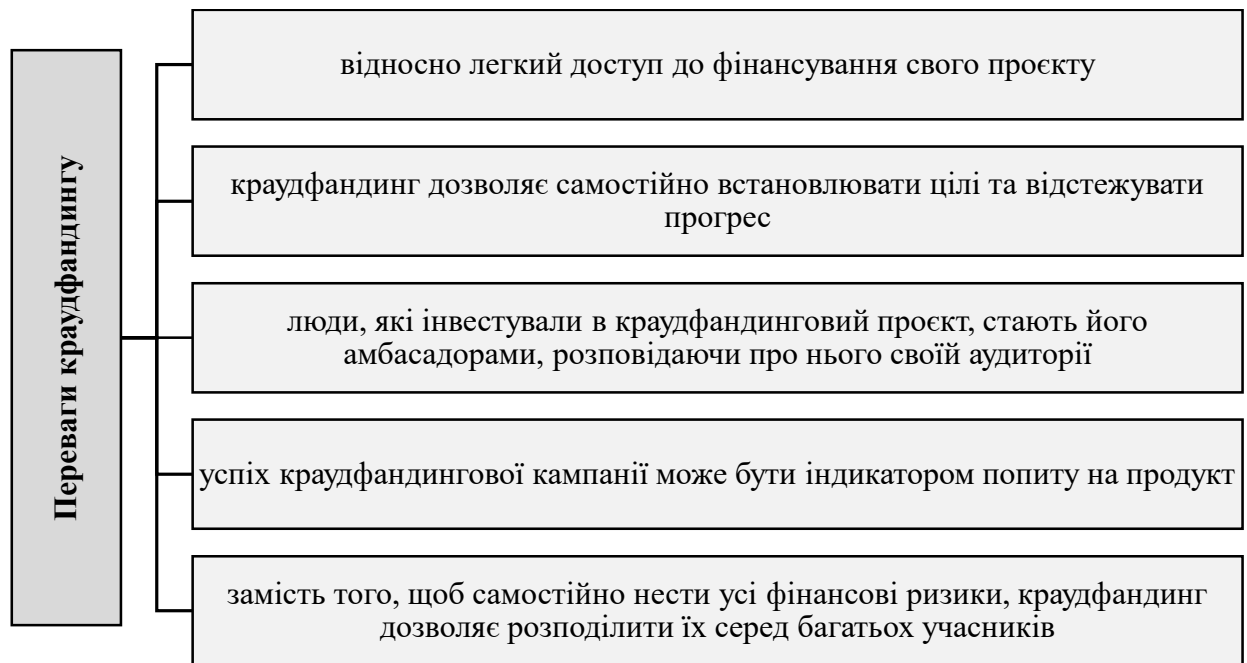


Рис. 3.4. Переваги краудфандингу для стартапів

* Джерело: складено автором на основі [44]

Сутність краудфандингу полягає в можливості залучення підприємцями фінансових ресурсів для реалізації власних ініціатив без використання власного капіталу та без участі традиційних інвесторів. Фінансування здійснюється за рахунок добровільних внесків широкого кола осіб, які надходять у вигляді невеликих сум і не підлягають поверненню після їх використання.

В Україні дізналися про краудфандинг лише у 2012 році, коли започаткували Спільнокошт на базі платформи «Велика Ідея». Найчастіше в такий спосіб реалізують соціальні та мистецькі проєкти (кінофестиваль «Ровер», відновлення Підгорецького замку, акція «Зробимо Україну чистою»).

Краудфандинг, як напрям залучення коштів в Україні ще тільки формується, але має великий потенціал. Основна відмінність українського краудфандингу від міжнародного в тому, що в нашій країні фінансуються здебільшого соціальні та культурні проєкти, в той час, як у світі – бізнес-стартапи [44].

В умовах воєнного стану та глобальної цифрової трансформації традиційні стратегії розвитку малого підприємництва, що базувалися переважно на цінній конкуренції та мінімізації витрат, втрачають свою ефективність [1].

Сучасна парадигма стратегічного управління вимагає переходу до інноваційно-орієнтованих підходів, де ключовим фактором стає не обсяг ресурсів, а швидкість адаптації та якість інтелектуального капіталу.

Інноваційно-орієнтовані підходи стратегій розвитку малого підприємництва:

1. Парадигмальний перехід від витрат до капіталізації компетенцій

Першочерговим інноваційним підходом є впровадження стратегії резистентності (стійкості). На відміну від класичних стратегій зростання, вона фокусується на:

- Гнучкості бізнес-моделей: здатність до швидкої релокації, переорієнтації на нові ринки (інтернаціоналізація) та диверсифікації постачальників.
- Інвестиціях у людський капітал: залучення кваліфікованих кадрів стає не просто статтею витрат, а стратегічним активом. У цьому контексті інноваційним є застосування інструментів цифрового захисту персоналу (зокрема, механізмів е-бронювання), що забезпечує безперервність бізнес-процесів у критичних умовах.

2. Методичний інструментарій: Адаптована Збалансована система показників (BSC)

В межах даного дослідження пропонується використання Збалансованої системи показників (ЗСП) [36] як інноваційного методу управління реалізацією стратегії. Наукова новизна підходу полягає в декомпозиції цілей підприємства через чотири вектори, де первинною ланкою є навчання та розвиток персоналу:

1. Проєкція «Навчання та розвиток»: фокус на цифровій грамотності та адаптивних навичках.
2. Проєкція «Внутрішні процеси»: впровадження ШІ, хмарних технологій та електронного документообігу.
3. Проєкція «Клієнти»: перехід від трансакційного продажу до управління лояльністю на основі позитивного досвіду (Customer Experience).
4. Проєкція «Фінанси»: досягнення сталого прибутку як інтегрального результату ефективності попередніх ланок.

3. Стратегія «Розумної спеціалізації» (*Smart Specialization*)

На мезорівні (регіональному рівні) інноваційним підходом є інтеграція малого підприємства в галузеві кластери. Це дозволяє малим фірмам долати обмеженість ресурсів через спільне використання інфраструктури, наукових парків та цифрових платформ.

4. Цифрова трансформація як стрижнева стратегія

Інноваційність сучасних стратегій полягає в переході від «цифровізації окремих функцій» до моделі цифрового підприємства (Digital-First). Це передбачає:

- Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту.
- Інтеграцію в глобальні мережі (Enterprise Europe Network) для експортної експансії.
- Використання бренду «Зроблено в Україні» як маркетингового інструменту капіталізації національної ідентичності.

Запропонований алгоритм імплементації інноваційної стратегії (Рис. 3.5) базується на ітераційному підході, що дозволяє суб'єкту малого підприємництва гнучко адаптувати стратегічні цілі до динамічних змін зовнішнього середовища.

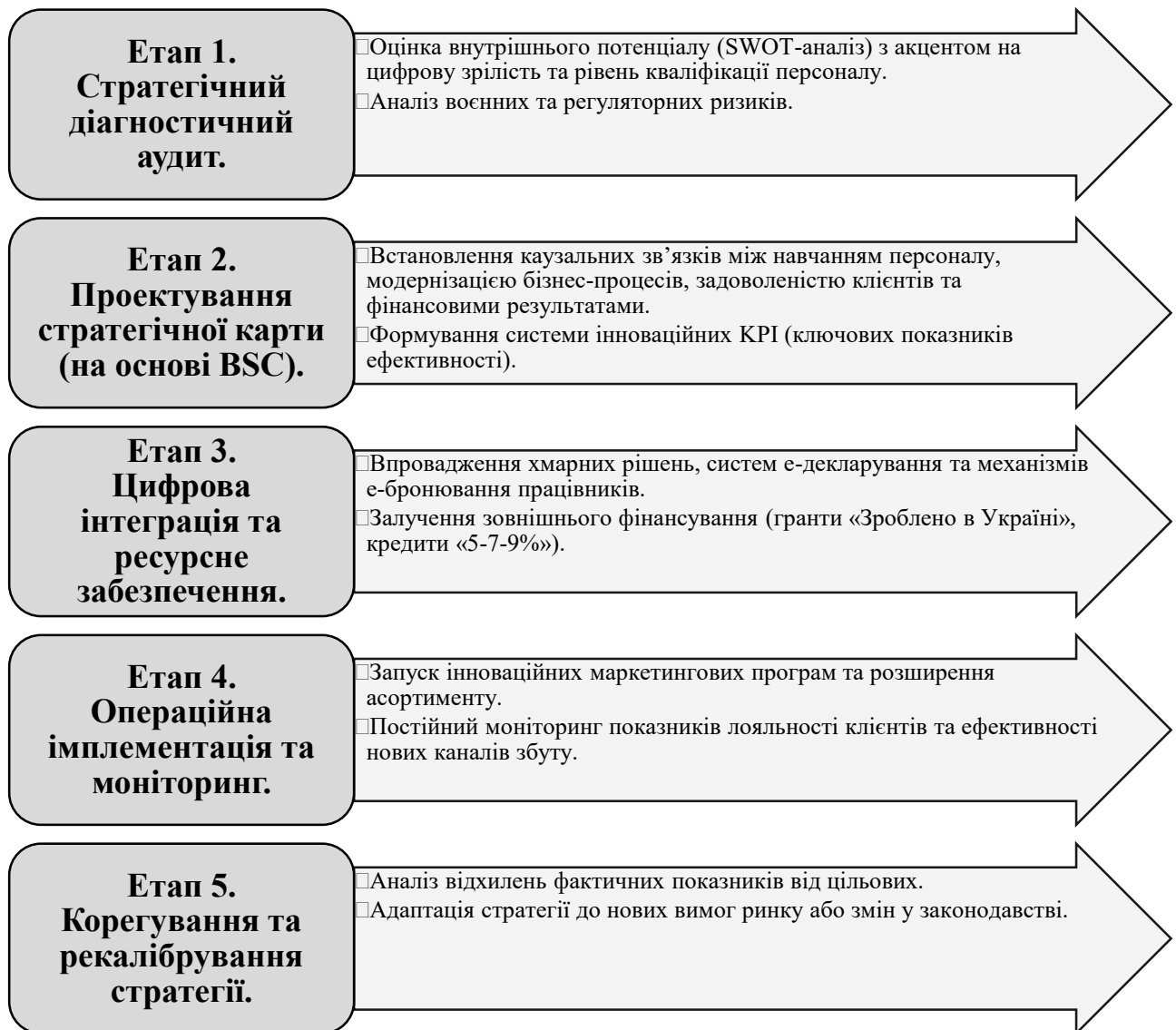


Рис. 3.5. Алгоритм імплементації інноваційної стратегії малого підприємництва

*Сформовано автором

Запропонований алгоритм відрізняється від традиційних лінійних моделей своєю циклічністю та фокусом на предиктивному управлінні. Інноваційність полягає в тому, що кожен етап імплементації стратегії супроводжується верифікацією через цифрові інструменти моніторингу, що мінімізує ризик неефективного використання обмежених ресурсів малого підприємництва. Особлива увага приділяється третьому етапу, де державні інструменти підтримки інтегруються безпосередньо у стратегічний цикл розвитку малого підприємництва.

Зазначимо, що фінансові результати не виникають самі по собі, вони є наслідком інвестицій у персонал та оптимізації процесів.

Модель Balanced Scorecard (BSC, збалансована система показників) є інструментом стратегічного управління, який забезпечує комплексну оцінку результативності діяльності підприємства шляхом інтеграції фінансових індикаторів (прибуток, дохід тощо) з нефінансовими показниками [144].

Оцінювання здійснюється за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу. Застосування BSC дає змогу трансформувати узагальнені стратегічні цілі у систему конкретних, кількісно вимірюваних завдань і ключових показників ефективності (KPI), що сприяє узгодженню поточної операційної діяльності підприємства з його довгостроковими стратегічними орієнтирами. Отже, беручи за основу стратегічну карту розвитку малого підприємства на основі моделі BSC (Balanced Scorecard) (ДОДАТОК Ж) надалі сформуємо таблицю стратегічних індикаторів (KPI) для формування моделі BSC (Balanced Scorecard) комплексної оцінки результативності діяльності малих підприємств шляхом інтеграції фінансових індикаторів (прибуток, дохід тощо) з нефінансовими показниками, використовуючи конкретні показники для кожного аспекту (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегічні індикатори (KPI) для моделі BSC (Balanced Scorecard)

Проекція	Стратегічна ціль	Рекомендовані KPI (Індикатори)
Фінанси	Підвищення прибутковості	ROI (рентабельність інвестицій), чистий прибуток, темпи зростання виручки
Клієнти	Посилення лояльності	LTV (життєвий цикл клієнта), індекс задоволеності (CSI), частка ринку
Процеси	Конкурентоспроможність	Собівартість одиниці продукції, швидкість виходу на ринок (Time-to-market), рівень дефектів
Персонал	Зростання компетенцій	Плинність кадрів, витрати на навчання на 1 працівника, індекс залученості

* Складено автором

У даній таблиці ми визначили стратегічні індикатори (KPI) для формування моделі BSC (Balanced Scorecard) комплексної оцінки результативності діяльності малих підприємств.



Рис. 3.6. Модель BSC (Balanced Scorecard) комплексної оцінки результативності діяльності малих підприємств

* Розроблено автором

Отже, представлено модель BSC (Balanced Scorecard) комплексної оцінки результативності діяльності малих підприємств шляхом інтеграції фінансових індикаторів (прибуток, дохід тощо) з нефінансовими показниками. Запропонована модель дозволяє трансформувати абстрактну мету «розвитку» у конкретний управлінський алгоритм. Особливу увагу ми звертаємо на те, що в умовах воєнного стану проєкція «Персонал» набуває додаткової ваги через необхідність збереження людського капіталу (зокрема, через згадане раніше е-бронювання), що стає первинною умовою діяльності малих підприємств.

3.2. Удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва

Підтримка малого та середнього підприємництва визначається одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики. Ключовою метою стратегії розвитку цього сектору є формування сприятливого інституційного середовища для його функціонування й зростання, а також орієнтація вітчизняних і міжнародних партнерів на інвестування у малий та середній бізнес не лише в період повоєнного відновлення, але й на поточному етапі розвитку економіки [113].

30 серпня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, а також схвалив операційний план заходів щодо її реалізації у 2024–2027 роках. У зазначеному стратегічному документі визначено чотири ключові цілі розвитку сектору малого та середнього підприємництва (Рис. 3.7) [101].

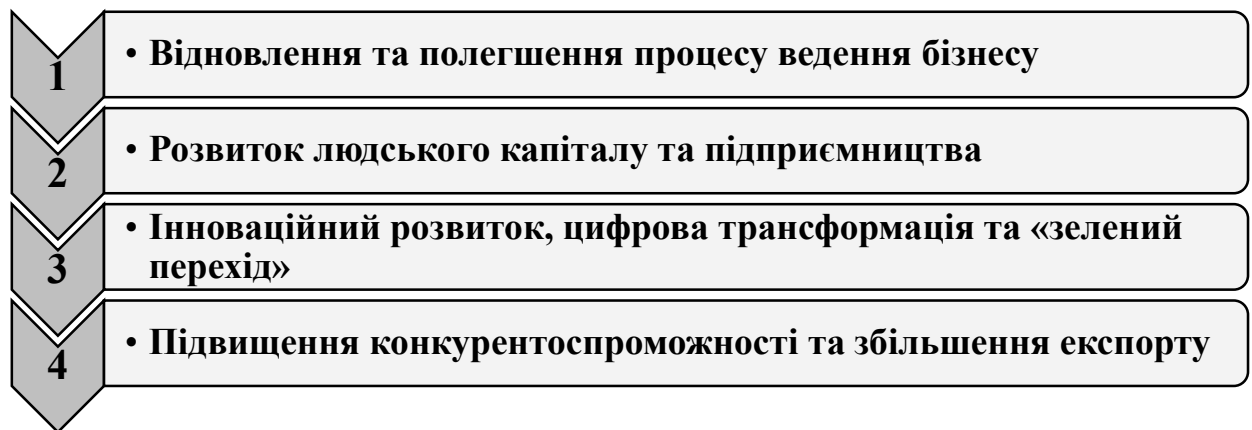


Рис. 3.7. Цілі стратегії розвитку малого та середнього підприємництва відповідно до Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року

*Джерело: Сформовано автором за матеріалами [101].

Отже, стратегія розвитку малого та середнього підприємництва містить чотири основні цілі: відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу;

розвиток людського капіталу та підприємництва; інноваційний розвиток, цифрова трансформація та «зелений перехід»; підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту.

Ми пропонуємо цілі стратегії розвитку малого підприємництва в Україні структурувати навколо створення стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної екосистеми, здатної функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечувати поствоєнне відновлення.

На основі чинних державних програм та міжнародних стандартів [64; 136; 148; 153] (зокрема Small Business Act for Europe), ми визначили такі ключові цілі стратегії розвитку малого підприємництва (Рис. 3.8).

Отже, до ключових цілей стратегії розвитку малого підприємництва ми віднесли інституційне середовище та дерегуляцію; доступ до ресурсів та фінансування; інноваційний розвиток та цифровізацію; розвиток людського капіталу; інтернаціоналізацію та експорт.

Стратегічною метою є перетворення малого підприємництва на драйвер економічного зростання, де частка малого та середнього бізнесу у ВВП країни відповідатиме показникам розвинених країн ЄС (понад 60%), а сам сектор буде основою для формування потужного середнього класу [64].

Розвиток малого та середнього підприємництва виступає базовим детермінантом формування середнього класу, розбудови громадянського суспільства та зниження рівня соціальної стратифікації.

Повномасштабна збройна агресія спричинила критичну дестабілізацію сектору малого та середнього підприємництва. Вимушена релокація виробничих потужностей, руйнування логістичних ланцюгів та призупинення діяльності значної частини підприємств призвели до суттєвого падіння обсягів валового продукту. Криза ділової активності безпосередньо відбилася на ринку праці, спровокувавши зростання рівня безробіття та загострення соціальної напруги [94].

1. Інституційне середовище та дерегуляція

- **Оптимізація регуляторного навантаження:** спрощення процедур реєстрації, ліцензування та звітності («цифровий уряд», принцип «спочатку думай про малих»).
- **Покращення бізнес-клімату:** створення прозорих правил гри, мінімізація адміністративного тиску та корупційних ризиків.
- **Судова та правова безпека:** гарантування захисту прав власності та інвестицій.

2. Доступ до ресурсів та фінансування

- **Фінансова інклюзія:** розширення доступу до кредитів (програми типу «5-7-9%»), грантів та венчурного капіталу.
- **Страховання ризиків:** запровадження механізмів страхування від воєнних та політичних ризиків для залучення інвесторів.
- **Розвиток інфраструктури:** створення бізнес-інкубаторів, технопарків та індустріальних парків для зниження операційних витрат підприємців.

3. Інноваційний розвиток та цифровізація

- **Цифрова трансформація:** стимулювання переходу бізнес-процесів в онлайн, впровадження штучного інтелекту, е-комерції та цифрових платежів.
- **«Зелений перехід»:** підтримка впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій (відповідно до European Green Deal).
- **Розумна спеціалізація:** розвиток галузевих кластерів, де бізнес, наука та влада співпрацюють для створення інновацій.

4. Розвиток людського капіталу

- **Підприємницька освіта:** інтеграція підприємницьких навичок у систему освіти та підтримка програм перекваліфікації.
- **Інклюзивність:** стимулювання підприємництва серед ветеранів, жінок, внутрішньо переміщених осіб та молоді.
- **Консультаційна підтримка:** розширення мережі центрів підтримки підприємців (наприклад, офіси «Дія.Бізнес»).

5. Інтернаціоналізація та експорт

- **Вихід на зовнішні ринки:** сприяння участі МСП у міжнародних виставках, торговельних місіях та мережах (як-от Enterprise Europe Network).
- **Просування національного бренду:** підтримка ініціативи «Зроблено в Україні» для підвищення впізнаваності вітчизняних товарів.
- **Адаптація до стандартів ЄС:** допомога підприємствам у сертифікації продукції відповідно до європейських вимог.

Рис. 3.8. Ключові цілі стратегії розвитку малого підприємництва

* Джерело: Розроблено автором

Згідно з даними моніторингу, проведеного в межах проєктів ПРООН [20; 64] (грудень 2023 – січень 2024 рр.), спостерігається стрімка деградація фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання. Порівняльний аналіз свідчить про наступне:

- ✓ Рівень фінансової стабільності: Частка підприємств, що оцінюють свій стан як незадовільний, зростає з 22,3% у довоєнний період до 78,1% наприкінці 2023 року.
- ✓ Функціональна активність: Лише 36,5% представників малого та середнього підприємництва зберегли безперервність операційних процесів, тоді як 6 % суб'єктів були змушені припинити діяльність на термін понад один рік.

Регіональна та галузева диференціація втрат демонструє нерівномірність впливу воєнних дій. Найбільш депресивний стан зафіксовано у Східному (18,2% тривалих зупинок діяльності) та Південному (12,7%) регіонах України. У галузевому розрізі критичних збитків зазнали сфери будівництва, транспорту, туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Водночас вищу адаптивність та стійкість продемонстрували ІТ-сектор і агропромисловий комплекс, що зумовлено специфікою їхньої операційної діяльності та експортною орієнтацією [20].

Результати соціологічного моніторингу, проведеного Національним інститутом стратегічних досліджень, дозволяють ідентифікувати ключові детермінанти, що стримують розвиток вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану, та верифікувати очікування бізнесу щодо регуляторної діяльності держави. Згідно з отриманими даними, домінуючими запитами підприємницького сектору є:

- ✓ Інституційна декорупція та правова безпека: Абсолютна більшість респондентів (66,7%) визначає усунення корупційних чинників як першочерговий вектор державної політики. Тісно пов'язаним із цим запитом є вимога щодо реалізації комплексної судової реформи (36,4%), що свідчить

про гостру потребу в забезпеченні верховенства права та захисту прав власності.

- ✓ Фінансово-ресурсне забезпечення: Суттєвою перешкодою для операційної стійкості залишається обмеженість капіталу, що актуалізує потребу в інтенсифікації доступу до кредитних інструментів (42,4%).
- ✓ Фіскально-адміністративне регулювання: Значний сегмент бізнесу акцентує увагу на необхідності трансформації податкової системи (32,5%) та посилення мараторних обмежень на здійснення перевірок контролюючими органами — Державною податковою службою та Бюро економічної безпеки (29,3%).
- ✓ Адаптація до викликів воєнного часу: Критично важливим інструментом збереження кадрового потенціалу визначено цифровізацію процесів мобілізаційного бронювання (е-бронювання — 32,6%).
- ✓ Логістична оптимізація: У сфері зовнішньоекономічної діяльності пріоритетним завданням є прискорення процедур митного оформлення та транскордонного руху товарів (26,4%) [139].

Систематизація зазначених показників свідчить про те, що стратегія державної підтримки підприємництва у воєнний період має базуватися на поєднанні системних інституційних реформ (антикорупційної, судової, податкової) із точковими інструментами оперативного реагування на логістичні та кадрові виклики.

Для забезпечення стабільного та ефективного розвитку малого підприємництва в Україні вкрай важливим є забезпечення функціонування всіх складових стратегій його розвитку (Рис. 3.9).



Рис 3.9. Стратегії розвитку малого підприємництва

*Джерело: складено автором на основі [59]

У сучасних умовах стратегічний вектор розвитку малого підприємництва має зміщуватися з традиційної мінімізації операційних витрат та цінової конкуренції у площину інтенсифікації ділової активності та залучення висококваліфікованого людського капіталу. Найбільш релевантною методикою реалізації такої стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard). Дана концепція передбачає декомпозицію стратегічних цілей за чотирма взаємозалежними проєкціями: фінансовою, клієнтською, внутрішніми бізнес-процесами та вектором навчання й розвитку персоналу [129].

Запропонована стратегія (ДОДАТОК 3) модернізації нормативно-правового забезпечення розвитку малого підприємництва включає 5 стратегічних заходів, кожен з яких ми пропонуємо удосконалити, а саме:

1. Диверсифікація правових форм фінансової інклюзії.

Удосконалення: Створити нормативну базу для розвитку краудфандингових платформ, кредитних спілок та венчурних фондів. Це передбачає легалізацію альтернативних інструментів капіталізації, що дозволить

малому бізнесу отримувати ресурси поза межами консервативної банківської системи, що є критичним в умовах дефіциту ліквідності.

2. Нормативне забезпечення діяльності інфраструктурних хабів.

Удосконалення: Законодавчо закріпити статус бізнес-інкубаторів, коворкінгів та технопарків як суб'єктів, що надають пільговий доступ до ресурсів. Важливо впровадити модель «сервісної держави» (Business Service Centers), де підприємець отримує юридичну, бухгалтерську та маркетингову підтримку в межах єдиного вікна, зокрема через цифрову екосистему «Дія.Бізнес».

3. Адаптація законодавства до вимог цифрової економіки.

Удосконалення: Впровадити інструменти «смарт-регулювання» та принципи Digital-by-Default. Це включає легалізацію смарт-контрактів, спрощення електронного документообігу та автоматизацію дозвільних процедур, що дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та вимог європейських стандартів якості.

4. Розвиток інституту правового захисту та медіації.

Удосконалення: Розширити повноваження уповноважених з питань захисту прав підприємців на регіональному рівні. Пріоритетом має стати не лише розгляд скарг, а й превентивний аудит регуляторних актів на предмет їхнього корупційного ризику та створення прозорих механізмів досудового врегулювання спорів між бізнесом і державними органами.

5. Розширення доступу малого підприємництва до публічних та державних закупівель.

Удосконалення: Удосконалити систему Prozorro шляхом запровадження обов'язкових квот для суб'єктів малого підприємництва (зокрема ветеранського бізнесу та підприємств переробної галузі) у закупівлях для державних та регіональних потреб. Це забезпечить гарантований збут продукції та стимулюватиме локалізацію виробництва.

Наведені напрями є критично важливими для формування сучасного інституційного середовища, оскільки вони відображали перехід від

адміністративного управління до партнерської моделі взаємодії (Business-State Partnership) та принципів Smart Regulation (розумного регулювання).

Запропонована стратегія модернізації єдиної державної регуляторної політики у сфері малого підприємництва включає 6 стратегічних заходів: посилення ролі саморегулюючих та громадських організацій; забезпечення системності та предиктивності регулювання; інклюзивність та публічний діалог (Public-Private Dialogue); оптимізація та дерегуляція («Гільйотина застарілих норм»); розвиток експертно-кадрового потенціалу; моніторинг та динамічна корекція політики, кожен з яких ми пропонуємо удосконалити.

Фінансовий аспект є критичним для виживання бізнесу в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення, тому надалі вважаємо за потрібне запропонувати стратегію модернізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки (ДОДАТОК К).

Запропонована стратегія модернізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки (ДОДАТОК К) передбачає удосконалення чотирьох основних напрямків:

1. Стимулювання технологічного оновлення та нарощування капіталізації

Удосконалення: Впровадження програм компенсації вартості придбаного високотехнологічного обладнання (через гранти «єРобота») та стимулювання лізингових операцій. Пріоритет має надаватися «зеленій» модернізації та енергоефективним технологіям, що дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити автономність бізнесу.

2. Диверсифікація джерел фінансування та розвиток позабюджетної підтримки

Удосконалення: Створення нормативних умов для залучення коштів через платформи спільнокошту (crowdfunding), венчурні фонди та бізнес-ангелів. Розвиток інструментів мезонінного фінансування, що поєднують риси кредиту та власного капіталу, що особливо актуально для інноваційних стартапів, які не мають достатнього заставного майна.

3. Трансформація кредитно-гарантійної системи на засадах ризик-орієнтованості

Удосконалення: Перехід від прямого державного кредитування до моделі часткового гарантування портфельних кредитів. Ключовим елементом має стати створення Національного фонду страхування інвестиційних ризиків, який покриватиме збитки від воєнних дій, що є необхідною умовою для відновлення довгострокового банківського кредитування в Україні.

4. Фінансова акселерація та інтеграція у глобальні ланцюги капіталу

Удосконалення: Створення спеціалізованих інвестиційних хабів, що готують малий бізнес до залучення міжнародних грантів (Horizon Europe, COSME) та інвестицій. Впровадження механізмів солідарної відповідальності та експортного кредитування (через ЕКА), що дозволяє малим виробникам виходити на зовнішні ринки з конкурентними фінансовими умовами.

Запропонована стратегія модернізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки насамперед орієнтована на підвищення рівня технічного забезпечення та фондоозброєності суб'єктів малого підприємництва. Її реалізація сприятиме розширенню доступу малих підприємств до позабюджетних фінансових ресурсів, посиленню кредитно-гарантійної підтримки, а також запровадженню сучасних і ефективних механізмів фінансового та кредитно-гарантійного забезпечення підприємницької діяльності, що, у свою чергу, розширить фінансові можливості розвитку малого бізнесу [129].

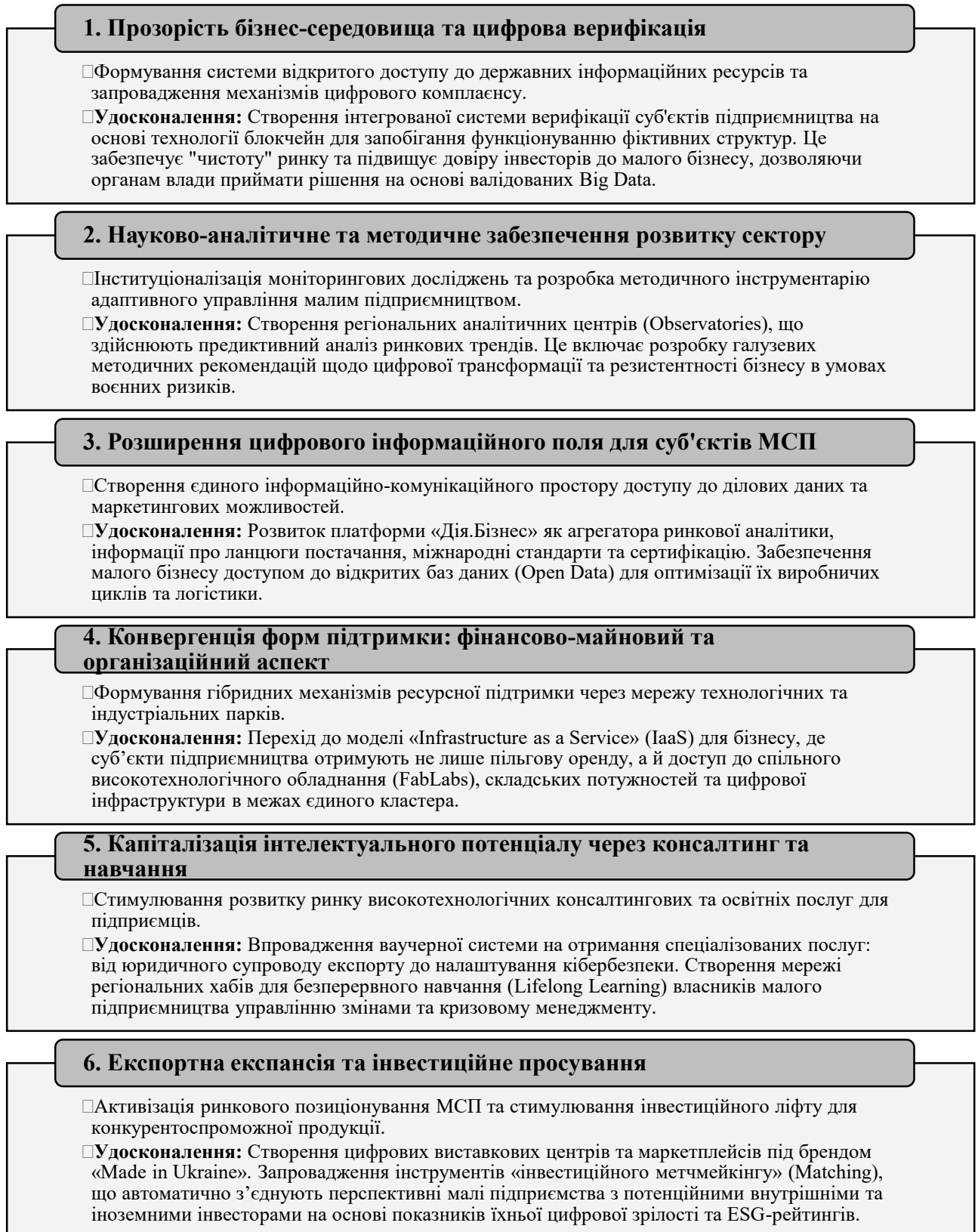


Рис. 3.10. Стратегія розбудови інноваційно-сервісної інфраструктури підтримки малого підприємництва

*Джерело: розроблено автором

Запропонована стратегія розбудови інноваційно-сервісної інфраструктури підтримки малого підприємництва (Рис. 3.10) передбачає удосконалення шести основних напрямків:

1. Прозорість бізнес-середовища та цифрова верифікація

Удосконалення: Створення інтегрованої системи верифікації суб'єктів підприємництва на основі технології блокчейн для запобігання функціонуванню фіктивних структур. Це забезпечує "чистоту" ринку та підвищує довіру інвесторів до малого бізнесу, дозволяючи органам влади приймати рішення на основі валідованих Big Data.

2. Науково-аналітичне та методичне забезпечення розвитку сектору

Удосконалення: Створення регіональних аналітичних центрів (Observatories), що здійснюють предиктивний аналіз ринкових трендів. Це включає розробку галузевих методичних рекомендацій щодо цифрової трансформації та резистентності бізнесу в умовах воєнних ризиків.

3. Розширення цифрового інформаційного поля для суб'єктів малого підприємництва

Удосконалення: Розвиток платформи «Дія.Бізнес» як агрегатора ринкової аналітики, інформації про ланцюги постачання, міжнародні стандарти та сертифікацію. Забезпечення малого бізнесу доступом до відкритих баз даних (Open Data) для оптимізації їх виробничих циклів та логістики.

4. Конвергенція форм підтримки: фінансово-майновий та організаційний аспект

Удосконалення: Перехід до моделі «Infrastructure as a Service» (IaaS) для бізнесу, де суб'єкти малого підприємництва отримують не лише пільгову оренду, а й доступ до спільного високотехнологічного обладнання (FabLabs), складських потужностей та цифрової інфраструктури в межах єдиного кластера.

5. Капіталізація інтелектуального потенціалу через консалтинг та навчання

Удосконалення: Впровадження ваучерної системи на отримання спеціалізованих послуг: від юридичного супроводу експорту до налаштування кібербезпеки. Створення мережі регіональних хабів для безперервного навчання

(Lifelong Learning) власників малого підприємництва управління змінами та кризовому менеджменту.

6. Експортна експансія та інвестиційне просування

Удосконалення: Створення цифрових виставкових центрів та маркетплейсів під брендом «Made in Ukraine». Запровадження інструментів «інвестиційного метчмейкінгу» (Matching), що автоматично з'єднують перспективні малі підприємства з потенційними внутрішніми та іноземними інвесторами на основі показників їхньої цифрової зрілості та ESG-рейтингів.

Запропонована стратегія реалізації регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва (ДОДАТОК Л) передбачає удосконалення семи основних напрямків:

1. Суб'єктність підприємницьких спільнот у регіональному управлінні

Удосконалення: Створення регіональних рад підприємців з правом дорадчого голосу при органах місцевого самоврядування. Це забезпечує пряму участь реального сектору в розробці стратегій територіального розвитку та моніторингу прозорості використання ресурсів громад.

2. Формування регіонального інтелектуального капіталу

Удосконалення: Запровадження програм навчання «цифровому підприємництву» та експортному менеджменту. Використання місцевих освітніх центрів для підготовки молоді та перекваліфікації кадрів під актуальні потреби локального ринку праці.

3. Соціальна інклюзія та підприємництво як інструмент реінтеграції

Удосконалення: Впровадження механізмів фінансової та консультативної підтримки для створення ветеранського бізнесу, підприємств ВПО, жінок та молоді. Створення спеціалізованих коворкінгів та інклюзивних бізнес-інкубаторів, що забезпечують адаптацію осіб з інвалідністю до активної економічної діяльності.

4. Реабілітація та працевлаштування військовослужбовців через самозайнятість

Удосконалення: Надання цільових грантів на відкриття власної справи ветеранами, забезпечення їх довгостроковим менторським супроводом та пільговим доступом до комунального майна для ведення господарської діяльності.

5. Глобалізація та експортна орієнтація регіонального бізнесу

Удосконалення: Створення регіональних центрів підтримки експорту та представництв у міжнародних мережах (наприклад, Enterprise Europe Network). Сприяння цифровій експансії локальних брендів на світові маркетплейси для підвищення валютної виручки громад.

6. Галузева диверсифікація та стійкий інноваційний розвиток

Удосконалення: Фокус на «розумній спеціалізації» регіонів — підтримка малих виробництв у сферах енергонезалежності, переробної промисловості та ІТ. Забезпечення стійкості (resilience) підприємств через впровадження альтернативних джерел енергії та цифрових систем управління.

7. Когнітивний обмін та мережевий консалтинг

Удосконалення: Створення цифрових бібліотек успішних кейсів (benchmarking) та мережі «мобільних консультантів», які надають фахову допомогу суб'єктам малого підприємництва у віддалених громадах з питань оподаткування, права та диджиталізації.

Таким чином, стратегія розбудови інфраструктури трансформується з пасивної системи надання послуг у активну екосистему акселерації. Це дозволяє нівелювати ресурсні обмеження малих підприємств через колективне використання інноваційних потужностей та інформаційних активів, що є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності на європейському ринку

Для забезпечення сталого розвитку сектору малого підприємництва пропонуємо втілити шляхи удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва (Рис. 3.11).

1. Модернізація та гармонізація нормативно-правового забезпечення

- Адаптація регуляторного середовища до стандартів Європейського Союзу та вимог цифрової економіки.
- **Удосконалення:** Передбачає впровадження принципу «спочатку думай про малих» (Think Small First) у законотворчий процес, спрощення процедур звітності через механізми «регуляторної пісочниці» та правове закріплення статусів інноваційних стартапів і соціальних підприємств.

2. Формування інклюзивної інфраструктури підтримки бізнесу

- Інституціоналізація багаторівневої мережі об'єктів інноваційно-сервісної інфраструктури.
- **Удосконалення:** Створити не лише традиційні бізнес-інкубатори, а й цифрові хаби, центри підтримки підприємців «Дія.Бізнес», індустріальні парки із готовою інженерною інфраструктурою та логістичні вузли, що мінімізують операційні витрати підприємництва у посткризовий період.

3. Децентралізація та стимулювання регіональних екосистем підприємництва

- Імплементация стратегій «розумної спеціалізації» (Smart Specialization) на рівні територіальних громад.
- **Удосконалення:** *Зробити акцент* на розвитку місцевих кластерів, підтримці релокованого бізнесу та інтеграції ветеранів у підприємницьке середовище регіону. Передбачає передачу ширших повноважень громадам щодо управління місцевими податковими пільгами для стимулювання точок зростання.

4. Оптимізація та диверсифікація механізмів фінансово-інвестиційної акселерації

- Трансформація фінансової підтримки від прямого субсидування до ринкових механізмів гарантування та співфінансування.
- **Удосконалення:** Розширити доступ до альтернативних джерел капіталу (краудфандинг, венчурне інвестування, гранти ЄС), впровадити інструменти страхування воєнно-політичних ризиків та розвинути мережу мікрофінансових установ для підтримки мікробізнесу.

5. Консолідація та цифровізація єдиної державної регуляторної політики

- Створення безбар'єрного цифрового середовища взаємодії держави та бізнесу (G2B).
- **Удосконалення:** Сформувати єдине цифрове вікно для всіх адміністративних послуг, запровадити автоматизацію контрольно-наглядових функцій на основі ризик-орієнтованого підходу та перейти до предиктивного регулювання, що базується на аналізі Big Data, для оперативного реагування на ринкові виклики.

Рис. 3.11. Шляхи удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва

*Сформовано автором

Запропоновані шляхи удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва включають 5 векторів, кожен з яких ми пропонуємо удосконалити, а саме:

Модернізація та гармонізація нормативно-правового забезпечення: удосконалення - передбачає впровадження принципу «спочатку думай про малих» (Think Small First) у законотворчий процес, спрощення процедур звітності через механізми «регуляторної пісочниці» та правове закріплення статусів інноваційних стартапів і соціальних підприємств.

Формування інклюзивної інфраструктури підтримки бізнесу: удосконалення - створити не лише традиційні бізнес-інкубатори, а й цифрові хаби, центри підтримки підприємців «Дія.Бізнес», індустріальні парки із готовою інженерною інфраструктурою та логістичні вузли, що мінімізують операційні витрати підприємництва у посткризовий період.

Децентралізація та стимулювання регіональних екосистем підприємництва: удосконалення - зробити акцент на розвитку місцевих кластерів, підтримці релокованого бізнесу та інтеграції ветеранів у підприємницьке середовище регіону. Передбачає передачу ширших повноважень громадам щодо управління місцевими податковими пільгами для стимулювання точок зростання.

Оптимізація та диверсифікація механізмів фінансово-інвестиційної акселерації: удосконалення - розширити доступ до альтернативних джерел капіталу (краудфандинг, венчурне інвестування, гранти ЄС), впровадити інструменти страхування воєнно-політичних ризиків та розвинути мережу мікрофінансових установ для підтримки мікробізнесу.

Консолідація та цифровізація єдиної державної регуляторної політики: удосконалення - сформувавши єдине цифрове вікно для всіх адміністративних послуг, запровадити автоматизацію контрольних-наглядових функцій на основі ризик-орієнтованого підходу та перейти до предиктивного регулювання, що базується на аналізі Big Data, для оперативного реагування на ринкові виклики.

При цьому зазначимо, що запропоновані стратегії мають реалізовуватися не ізольовано, а в межах єдиної сервісно-орієнтованої екосистеми, де держава виступає не контролером, а інституційним посередником розвитку, забезпечуючи умови для технологічного оновлення та виходу малих підприємств на зовнішні ринки.

У стратегії Консолідації та цифровізації єдиної державної регуляторної політики запропоновано G2B (Government-to-Business) як модель електронної взаємодії, що описує, як державні органи надають інформацію та послуги бізнесу через інтернет, спрощуючи отримання дозволів, ліцензій, подання звітності та участь у державних закупівлях, що сприяє прозорості та розвитку підприємництва.

Принцип «Think Small First» (Спочатку думай про малих) — це основа європейської політики щодо малого та середнього бізнесу (МСБ), затверджена в «Акті малого бізнесу» (Small Business Act) для ЄС у 2008 році. Вона вимагає, щоб законодавці оцінювали вплив нових законів на малий бізнес *перед* їх прийняттям, щоб уникнути зайвого адміністративного навантаження.

В умовах трансформації економіки та посилення конкурентного середовища логістика набуває стратегічного значення як один із ключових чинників підвищення ефективності функціонування малого підприємництва. Раціональна організація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків дозволяє малим підприємствам зменшувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування споживачів та забезпечувати стійкість до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим формування логістичної стратегії розвитку малого підприємництва має розглядатися як складова державної економічної політики та інструмент забезпечення сталого розвитку малого бізнесу [128].

Логістична стратегія розвитку малого підприємництва спрямована на створення умов для оптимізації ланцюгів постачання, розширення доступу до логістичної інфраструктури та підвищення рівня логістичної компетентності суб'єктів малого бізнесу. Її реалізація передбачає поєднання державних,

регіональних і ринкових механізмів підтримки, що забезпечують інтеграцію малих підприємств у національні та міжнародні логістичні системи [127].

Реалізація логістичної стратегії розвитку малого підприємництва передбачає узгодження стратегічних цілей із відповідними інструментами та очікуваними результатами, що узагальнено в ДОДАТКУ М.

Запропонована структура логістичної стратегії дозволяє комплексно охопити ключові напрями розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації та кадрового забезпечення малого бізнесу. Визначені інструменти спрямовані на зниження витрат, підвищення доступності логістичних послуг і формування стійких логістичних ланцюгів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва та їх інтеграції у сучасну економічну систему.

Запропонована система показників оцінки ефективності дозволяє здійснювати кількісну та якісну оцінку результативності реалізації логістичної стратегії розвитку малого підприємництва. Використання КРІ забезпечує можливість порівняльного аналізу динаміки розвитку логістичних процесів, виявлення вузьких місць у ланцюгах постачання та обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях економічної системи.

Ключовими цілями логістичної стратегії розвитку малого підприємництва є зниження логістичних витрат у структурі собівартості продукції, підвищення доступності складських, транспортних і дистрибуційних послуг, а також формування гнучких логістичних рішень, адаптованих до масштабів і ресурсних можливостей малих підприємств. Особливе значення має цифровізація логістичних процесів, яка забезпечує прозорість руху товарів, підвищує керованість поставок та сприяє зростанню довіри між учасниками логістичних ланцюгів [128].

Реалізація логістичної стратегії передбачає розвиток логістичної інфраструктури шляхом створення регіональних логістичних центрів, мультимодальних транспортно-логістичних вузлів і мережі спільного користування складськими потужностями. Такий підхід дозволяє малим

підприємствам користуватися ефектом масштабу без значних капітальних вкладень, що є особливо важливим у умовах обмеженого фінансового ресурсу.

Важливим напрямом логістичної стратегії є впровадження коопераційних форм взаємодії між суб'єктами малого підприємництва, зокрема логістичних кластерів і партнерських мереж. Це сприяє консолідації вантажопотоків, зниженню транспортних витрат і підвищенню переговорної спроможності малих підприємств у відносинах з великими логістичними операторами. Одночасно така кооперація створює передумови для розвитку локальних виробничо-збутових ланцюгів і стимулювання регіонального економічного розвитку [127].

Окрему увагу в межах логістичної стратегії доцільно приділити розвитку інформаційно-логістичного забезпечення малого підприємництва, зокрема шляхом створення цифрових платформ для управління постачанням, збутом і взаємодією з контрагентами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє малим підприємствам оперативного реагувати на зміни попиту, оптимізувати запаси та підвищувати якість логістичного сервісу.

Таким чином, логістична стратегія розвитку малого підприємництва має комплексний характер і спрямована на формування сприятливого середовища для ефективного функціонування малого бізнесу. Її реалізація забезпечує підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва, зниження бар'єрів входу на ринки та посилення їх ролі у структурній модернізації національної економіки.

Отже, підводячи підсумок та узагальнюючи запропоновані вище стратегії, вбачаємо за потрібне систематизувати інформацію у вигляді таблиці.

Таблиця 3.5

Стратегічна матриця удосконалення системи розвитку малого підприємництва

Напрямок стратегії	Ключові стратегічні завдання	Очікуваний результат (KPI)
1. Нормативно-правове забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> Інституціоналізація небанківського фінансування та краудфандингу. Легалізація смарт-контрактів та «регуляторних пісочниць». Впровадження інституту бізнес-медіації. 	Рівень гармонізації із законодавством ЄС; кількість скасованих застарілих норм.
2. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка	<ol style="list-style-type: none"> Розбудова системи страхування воєнно-політичних ризиків. Впровадження грантових програм «equity-free» для тех-модернізації. Стимулювання лізингу та мікрокредитування. 	Обсяг залучених приватних інвестицій на 1 грн держпідтримки; рівень фондоозброєності малого підприємництва.
3. Розбудова сервісної інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> Створення мережі цифрових хабів та індустріальних парків. Впровадження ваучерної системи на консалтинг та сертифікацію. Цифровізація послуг через екосистему G2B (Дія.Бізнес). 	Кількість малих підприємств, що отримали доступ до IaaS (інфраструктури як сервісу); індекс цифрової зрілості.
4. Єдина державна регуляторна політика	<ol style="list-style-type: none"> Перехід до предиктивного регулювання на основі Big Data. Запровадження принципу «One in, two out». Обов'язковий аналіз регуляторного впливу (RIA) за участі громадськості. 	Час та вартість проходження адміністративних процедур; частка врахованих пропозицій бізнесу.
5. Регіональна та соціальна інклюзія	<ol style="list-style-type: none"> Реінтеграція ветеранів та ВПО через гранти на самозайнятність. Реалізація стратегій «Smart Specialization» у громадах. Стимулювання експортної експансії локальних брендів. 	Кількість створених робочих місць для вразливих груп; обсяг регіонального експорту малого підприємництва.

*Сформовано автором

Представлена стратегічна матриця (Табл. 3.5) відображає авторську концепцію інклюзивної ревіталізації малого підприємництва. На відміну від існуючих, вона базується на синергії п'яти векторів, де цифровізація та соціальна реінтеграція (зокрема ветеранів) виступають не допоміжними, а стрижневими елементами сталого розвитку. Це дозволяє забезпечити перехід від політики «утримання стабільності» до політики "стимулювання інноваційного прориву",

що є критично важливим для інтеграції національного малого підприємництва у світову економічну систему.

Практичні рекомендації щодо реалізації стратегій розвитку малого підприємництва узагальнено на Рис. 3.12.

Отже, реалізація адаптивної стратегії на основі Збалансованої системи показників (ЗСП) потребує чіткої послідовності дій менеджменту. Запропоновано дорожню карту, що складається з трьох фаз:

1. Підготовча фаза: формування крос-функціональної команди та цифрова діагностика бізнес-процесів.
2. Інтеграційна фаза: каскадування стратегічних цілей від фінансових показників до індивідуальних КРІ працівників, інтеграція цифрових сервісів (CRM, ERP, системи е-бронювання).
3. Стабілізаційна фаза: налагодження циклу зворотного зв'язку та регулярний перегляд стратегічної карти залежно від змін кон'юнктури ринку.

1. Дорожня карта впровадження стратегії на мікрорівні

Реалізація адаптивної стратегії на основі Збалансованої системи показників (ЗСП) потребує чіткої послідовності дій менеджменту. Запропоновано **дорожню карту**, що складається з трьох фаз:

- **Підготовча фаза:** формування крос-функціональної команди та цифрова діагностика бізнес-процесів.
- **Інтеграційна фаза:** каскадування стратегічних цілей від фінансових показників до індивідуальних КРІ працівників, інтеграція цифрових сервісів (CRM, ERP, системи е-бронювання).
- **Стабілізаційна фаза:** налагодження циклу зворотного зв'язку та регулярний перегляд стратегічної карти залежно від змін кон'юнктури ринку.

2. Модель оцінки стратегічної ефективності: «Резистентність – Інноваційність – Рентабельність»

На відміну від традиційного оцінювання за суто фінансовими показниками, запропоновано комплексний індекс стратегічної результативності, який враховує:

- **Коефіцієнт цифрової адаптивності:** частка автоматизованих процесів та рівень володіння персоналом цифровими компетенціями.
- **Показник інституційної стійкості:** здатність підприємства утримувати частку ринку в умовах форс-мажорних обставин (воєнних ризиків).
- **Показник клієнтської капіталізації:** динаміка лояльності та задоволеності споживачів.

3. Сценарне прогнозування результатів реалізації стратегії

Для обґрунтування доцільності впровадження стратегії розроблено три сценарії розвитку підприємництва:

- **Песимістичний (інерційний):** збереження поточної моделі виживання, що веде до поступової втрати конкурентоспроможності та відтоку людського капіталу.
- **Реалістичний (адаптивний):** часткове впровадження ЗСП та використання державних грантів, що забезпечує стабілізацію фінансового стану.
- **Оптимістичний (інноваційно-проривний):** повна цифрова трансформація та активна інтернаціоналізація, що дозволяє підприємству стати лідером у своїй ніші та вийти на європейські ринки.

Рис. 3.12. Практичні рекомендації щодо реалізації стратегій розвитку малого підприємництва

*Джерело: складено автором

Стосовно моделі оцінки стратегічної ефективності: «Резистентність – Інноваційність – Рентабельність», то на відміну від традиційного оцінювання за суто фінансовими показниками, запропоновано комплексний індекс стратегічної результативності, який враховує:

- ✓ Коефіцієнт цифрової адаптивності: частка автоматизованих процесів та рівень володіння персоналом цифровими компетенціями.
- ✓ Показник інституційної стійкості: здатність підприємства утримувати частку ринку в умовах форс-мажорних обставин (воєнних ризиків).
- ✓ Показник клієнтської капіталізації: динаміка лояльності та задоволеності споживачів.

Щодо сценарного прогнозування результатів реалізації стратегії, то для обґрунтування доцільності впровадження стратегії розроблено три сценарії розвитку підприємства:

1. Песимістичний (інерційний): збереження поточної моделі виживання, що веде до поступової втрати конкурентоспроможності та відтоку людського капіталу.
2. Реалістичний (адаптивний): часткове впровадження ЗСП та використання державних грантів, що забезпечує стабілізацію фінансового стану.
3. Оптимістичний (інноваційно-проривний): повна цифрова трансформація та активна інтернаціоналізація, що дозволяє підприємству стати лідером у своїй ніші та вийти на європейські ринки.

3.3. Концептуальні засади формування та реалізації державної політики підтримки розвитку малого підприємництва

Формування державної політики розвитку малого підприємництва, визначення форм і методів її реалізації має бути невід’ємною частиною загальнодержавної доктрини демократичних соціально-економічних перетворень в Україні і мати стратегічною метою формування значного

прошарку середнього класу в країні як основи соціально-політичної стабільності в суспільстві. Подальший розвиток ситуації у сфері малого підприємництва без активного позитивного сприяння держави може призвести до згорання цього сектору національної економіки із загостренням економічних проблем і посилення соціальної напруги в суспільстві [83].

Роль і функції малого підприємництва не обмежуються лише його значенням як одного з ключових чинників економічного розвитку суспільства, що ґрунтується на ринкових засадах господарювання. Важливою складовою його діяльності є також забезпечення соціально-політичної стабільності, оскільки малий бізнес створює умови для вільного вибору форм і способів економічної активності, поєднуючи суспільні інтереси із прагненням до підвищення власного добробуту. У зв'язку з цим державна політика стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні має передусім бути спрямована на забезпечення стабільності податкової системи та формування нормативно-правової бази, орієнтованої на посилення стимулюючого впливу оподаткування на розвиток виробництва, розширення податкових пільг для малого бізнесу, а також забезпечення обов'язковості й рівності сплати податків усіма суб'єктами господарювання [78; 81].

Для досягнення зазначених цілей пріоритетними напрямками реалізації економічної політики України мають стати:

- ✓ оптимізація та спрощення процедур започаткування підприємницької діяльності;
- ✓ концентрація функцій із формування ефективної системи підтримки, розвитку та моніторингу малого підприємництва в межах єдиного уповноваженого державного органу;
- ✓ розроблення та впровадження сучасних механізмів надання пільг суб'єктам малого бізнесу;
- ✓ удосконалення нормативно-правових відносин з урахуванням їх поточного стану, перспектив розвитку та ключових чинників впливу, а також проведення обов'язкової наукової експертизи законодавчих і

управлінських рішень з метою формування обґрунтованої стратегії та своєчасного реагування на економічні загрози;

- ✓ спрямування державних фінансових ресурсів на кредитування ефективних виробництв і підтримку структурної трансформації економіки з акцентом на розвиток малого підприємництва [116].

Мале підприємництво України вкрай вразливе до воєнних подій. Нині розвиток бізнесу значною мірою залежить від ефективності рішень державної влади. Завдання держави – швидко реагувати на мінливе середовище, обирати правильні інструменти й методи контролю, підтримки подолання викликів та перешкод у сфері функціонування малого підприємництва. Це забезпечить його успішне функціонування, сприятиме стійкості економіки країни в період війни та формуванню міцних підвалин для побудови в майбутньому економічно сильної України. Головними напрямками державної політики підтримки малого і середнього підприємництва є усунення бюрократичних перешкод на шляху створення та функціонування малого та середнього підприємництва, надання прямої фінансової підтримки, полегшення доступу до джерел фінансування, зменшення податкового тягаря, підвищення інноваційного потенціалу [113].

Тому до пріоритетних завдань державної політики у цьому контексті ми відносимо наступні (Рис. 3.13).



Рис. 3.13. Пріоритетні завдання державної політики для підтримки малого підприємництва в умовах воєнного стану

* Джерело: Сформовано автором

Отже, пріоритетними завданнями державної політики для підтримки малого підприємництва в умовах воєнного стану є: забезпечення інституційного захисту та мінімізація адміністративного тиску; диверсифікація фінансово-кредитних та страхових інструментів; оптимізація механізмів збереження трудового потенціалу; стимулювання зовнішньоекономічної експансії; територіально-диференційований підхід до підтримки підприємництва; моніторинг та верифікація ефективності бюджетних видатків; лібералізація та забезпечення гнучкості ринку праці; стратегічне планування зайнятості.

Сучасна парадигма розвитку підприємництва значною мірою детермінована ефективністю регуляторних рішень органів державної влади. Стратегічним завданням держави є формування адаптивного механізму реагування на динамічні виклики зовнішнього середовища, що передбачає вибір релевантних інструментів контролю та стимулювання. Системна підтримка малого підприємництва виступає запорукою економічної резистентності країни в умовах воєнного стану та фундаментом для довгострокової макроекономічної стабільності [139].

Підтримка подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні повинна бути одним із пріоритетних напрямків реалізації економічної політики нашої держави. Державі потрібно надалі розробляти та впроваджувати державні програми, які допоможуть створювати нові суб'єкти підприємництва та підтримувати розвиток вже існуючих [102].

Активізація державної політики щодо стимулювання сектору малого підприємництва зумовила об'єктивну потребу у формалізації методичного базису для оцінювання наслідків державного втручання. Чинне законодавче поле України вже містить детерміновані методики верифікації суспільно-економічних результатів політичних ініціатив. Зокрема, інституціоналізовано практику проведення системного моніторингу регіонального розвитку та процедуру аналізу впливу регуляторних актів, які виступають ключовими індикаторами дієвості стратегічних заходів у сфері підприємництва [73; 112].

Фундаментальний вектор державної політики щодо стимулювання сектору малого підприємництва в Україні повинен бути спрямований на реалізацію таких стратегічних орієнтирів (Рис. 3. 14).

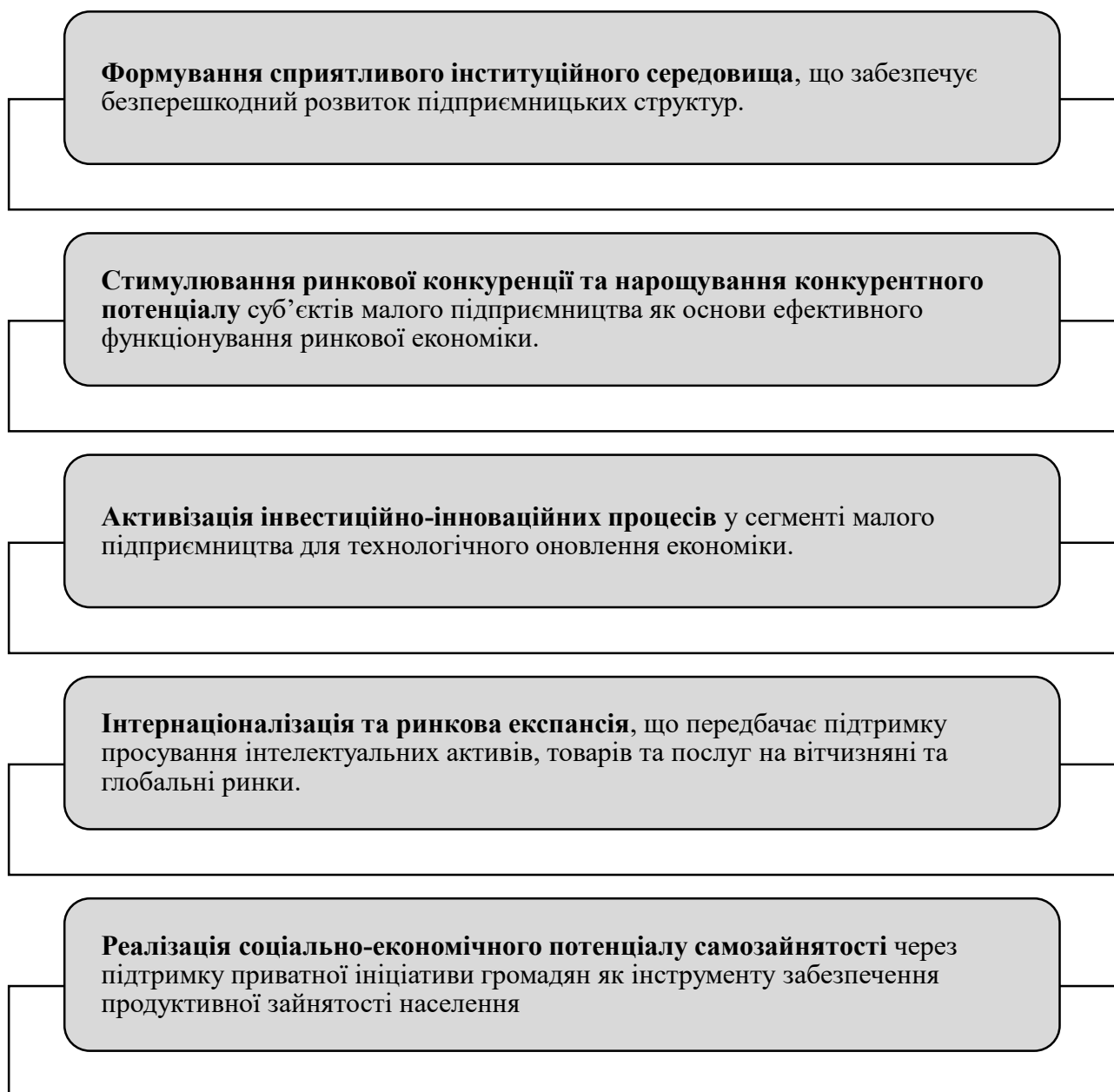


Рис. 3. 14. Стратегічні орієнтири державної політики щодо стимулювання сектору малого підприємництва в Україні

* Джерело: складено автором

Отже, стратегічними орієнтирами державної політики щодо стимулювання сектору малого підприємництва в Україні повинно бути формування сприятливого інституційного середовища; стимулювання ринкової конкуренції та нарощування конкурентного потенціалу; активізація інвестиційно-

інноваційних процесів; інтернаціоналізація та ринкова експансія; реалізація соціально-економічного потенціалу самозайнятості.

Мета державної політики у сфері розвитку малого підприємництва в Україні полягає в створенні сприятливих умов для розвитку малого підприємництва та бізнесу; забезпеченні розвитку суб'єктів підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності; стимулюванні інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого підприємництва; сприянні провадженню суб'єктами малого діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки; забезпеченні зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян [68; 71].

Поточні темпи розвитку малого підприємництва засвідчують його високу життєздатність, проте глибокий аналіз ефективності під час реформування економіки вказує на інституційну незавершеність системи підтримки. Для реалізації прихованого потенціалу сектору необхідне формування державної політики, яка б не лише захищала інтереси малого бізнесу, а й інтегрувала його в глобальну стратегію модернізації національної економіки [100].

Рівень розвитку малого підприємництва має сприяти створенню позитивного іміджу України, забезпеченню ефективної ринкової економіки з метою її інтеграції в європейську та світову економічні системи. Створення сприятливого підприємницького клімату в Україні повинно стати запорукою консолідації зусиль щодо удосконалення рівня відносин і співпраці з донорськими організаціями та участі у міжнародних проектах. Державна політика в цій сфері спрямована на приєднання України до міжнародних програм, підписання двосторонніх та багатосторонніх міждержавних і міжвідомчих угод щодо підтримки малого підприємництва [117].

Основні види впливу держави на підприємництво для забезпечення розвитку продовольчого потенціалу в умовах глобальних викликів представлено в ДОДАТКУ Н. Розуміючи вагому роль малого підприємництва, державна влада

задекларувала досить широкий спектр заходів, що реалізуються і плануються до впровадження з метою забезпечення розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва і формування сприятливого середовища їхнього функціонування. Однак ефективність реалізації таких заходів викликає низку суперечностей, оскільки сучасний стан сектору малого та середнього підприємництва відзначається доволі деструктивними тенденціями, більшість з яких викликана недоліками державної політики у цій сфері [118].

Нівелювання деструктивних чинників, що гальмують розвиток малого підприємництва в Україні, детермінує необхідність формування нових парадигмальних підходів до стимулювання цього сектору [30].

Процес стратегічного проектування державної політики розвитку малого підприємництва, а також верифікація інструментарію її імплементації, мають посідати фундаментальне місце в загальнонаціональній доктрині демократичних соціально-економічних трансформацій. Визначальним вектором такої політики є формування кількісно та якісно репрезентативного середнього класу, що виступає базисом соціально-політичної стійкості держави. Разом із тим, відсутність проактивної та інклюзивної державної підтримки сектору малого бізнесу створює ризики його стагнації, що неминуче призведе до деструкції економічних показників та ескалації соціальної напруженості [73; 83].

Посилення функціональної ролі малого бізнесу в системі національної економіки потребує розробки та імплементації комплексного інструментарію державної підтримки, орієнтованого на стратегічну модернізацію підприємницького середовища [86].

На рисунку 3.15 зображено основні напрямки заходів щодо державної підтримки малого підприємництва.



Рис. 3.15. Ключові напрями діяльності держави, спрямовані на формування сприятливого середовища для відновлення та подальшого розвитку малого й середнього підприємництва

* Джерело: складено автором

Отже, на сучасному етапі розвиток підприємницького сектору значною мірою визначається ефективністю управлінських рішень органів державної влади. Ключовим завданням держави є своєчасне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, застосування адекватних інструментів регулювання, контролю та підтримки з метою подолання викликів і бар'єрів у функціонуванні малого та середнього бізнесу. Реалізація таких підходів сприятиме стабільній діяльності підприємницького сектору, підвищенню стійкості національної економіки в умовах воєнного стану та формуванню міцних засад для майбутнього економічно спроможного розвитку України.

Водночас у сучасних умовах забезпечення сталого розвитку та ефективного функціонування бізнесу залишається вкрай складним завданням. Підприємницька діяльність в Україні здійснюється за умов високого рівня невизначеності та ризиків, спричинених повномасштабною збройною агресією. Попри це вітчизняні суб'єкти господарювання продовжують свою діяльність, адаптуючись до кризових умов [69].

Практика успішної адаптації окремих суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану засвідчує, що застосування інноваційних підходів і високий рівень гнучкості управління здатні забезпечити збереження стабільності та результативності діяльності.

Водночас відновлення й подальший розвиток малого підприємництва в Україні у повоєнний майбутній період потребуватимуть реалізації комплексних заходів і впровадження довгострокових стратегічних рішень. Малий бізнес відіграватиме ключову роль у процесах економічної відбудови та формуванні основ сталого економічного зростання [77].

За сучасних умов російсько-української війни особливої актуальності набуває необхідність активної та системної підтримки малого підприємництва. Розроблення й реалізація ефективних політичних, економічних та інституційних механізмів виступатимуть визначальним чинником забезпечення стійкості та подальшого розвитку малого бізнесу в Україні, попри складні виклики, з якими стикається держава [36].

У межах формування цілісної системи державного стимулювання малого та середнього підприємництва виокремлюються наступні концептуальні напрями:

1. Інституційне забезпечення стійкості та дерегуляція підприємницького середовища. Пріоритетним завданням є інтенсифікація процесів відновлення бізнес-активності шляхом спрощення регуляторних бар'єрів та розширення доступу до фінансового капіталу. Ключовим інструментарієм виступає реалізація національної політики «Зроблено в Україні», що базується на механізмах грантової підтримки переробної промисловості, пільгового кредитування (зокрема, програма «Доступні кредити 5-7-9%») та впровадженні інституту страхування від воєнно-політичних ризиків. Додатковим важелем стимулювання попиту є розширення інклюзивності сектору малого та середнього підприємництва у системі публічних закупівель [123].

2. Технологічна модернізація та екологічна трансформація бізнес-моделей. Вектор інноваційного розвитку ґрунтується на парадигмі «розумної спеціалізації» (Smart Specialization), що передбачає кластеризацію економіки та створення наукових парків як осередків регіональної інвестиційної привабливості. Цифрова трансформація охоплює інтеграцію технологій штучного інтелекту, впровадження систем електронного інвойсингу та миттєвих безготівкових платежів. Особлива увага приділяється принципам «зеленого переходу» та забезпеченню кіберрезистентності інформаційної інфраструктури бізнесу.

3. Розвиток кадрового потенціалу та інклюзивне підприємництво. Соціально-економічний складник стратегії орієнтований на розбудову людського капіталу через механізми дуальної освіти та реалізацію цільових програм підтримки соціально вразливих груп (жінок, ветеранів, осіб з інвалідністю). Інфраструктурна підтримка мікро- та малого підприємництва забезпечується шляхом масштабування мережі регіональних офісів, що виконують функцію фронт-офісів державної допомоги.

4. Експортна експансія та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках пов'язане з

інтернаціоналізацією бізнесу через участь у міжнародних мережах (Enterprise Europe Network, Erasmus for Young Entrepreneurs). Стратегічне значення має капіталізація національного бренду «Зроблено в Україні», що сприяє ефективному пошуку партнерів, оптимізації переговорних процесів та інтеграції вітчизняних виробників у транскордонні виробничо-збутові мережі [65; 101].

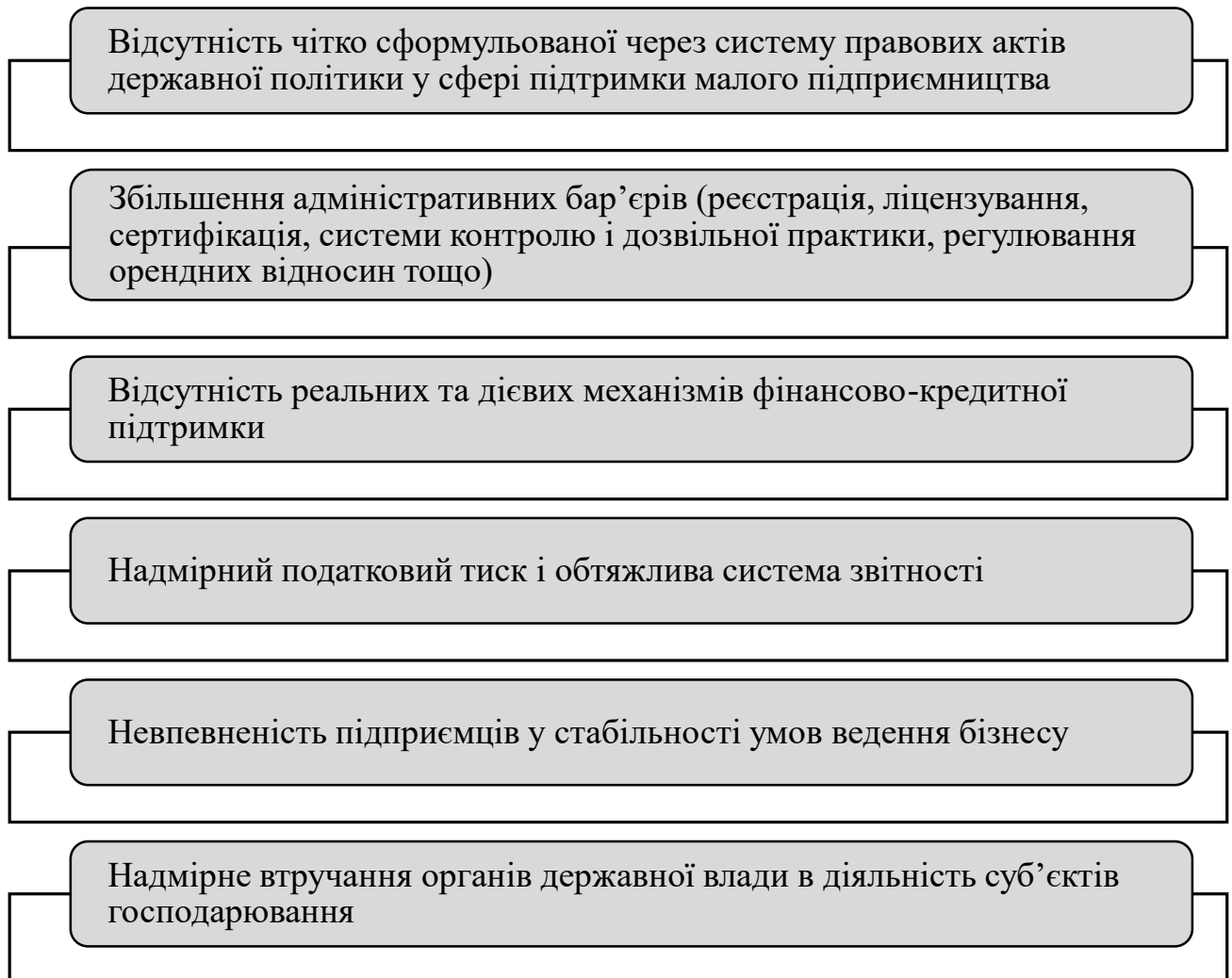


Рис. 3.16. Основні чинники, які заважають розвитку малого підприємництва в Україні

*Джерело: складено автором за матеріалами [59]

Динаміка розширення сектору малого підприємництва в Україні підтверджує наявність суттєвого внутрішнього потенціалу саморозвитку. Водночас результати моніторингу його функціонування в умовах ринкових

трансформацій актуалізують потребу в розробці та реалізації проактивної державної політики підтримки [136].

Таке регулювання має корелювати зі стратегічними векторами економічного поступу, забезпечуючи перетворення потенціалу малого підприємництва у реальний чинник національної конкурентоспроможності.

Сучасний стан вітчизняного бізнес-середовища вимагає перегляду концептуальних засад державної регуляторної політики. На основі проведеного аналізу встановлено, що традиційні фіскальні та адміністративні методи підтримки мають бути замінені на модель інклюзивного інституційного середовища, що базується на принципах предиктивності та технологічності.

1. Трансформація фінансово-кредитних механізмів: від пільг до акселерації

Ключовим напрямом удосконалення є розширення інструментарію доступу до капіталу. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» потребує трансформації у напрямі більшої галузевої диференціації, зокрема:

- Стимулювання переробної промисловості: збільшення лімітів грантової підтримки для підприємств, що створюють високу додану вартість (проекти «єРобота»).
- Впровадження механізмів страхування воєнно-політичних ризиків: через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями (MIGA, DFC) та національним Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Це дозволить розблокувати банківське кредитування для підприємств, розташованих у регіонах, наближених до зони бойових дій.

2. Цифровізація як інструмент прозорості та захисту

Державна політика має забезпечити перехід до формату «Government-to-Business» (G2B), де цифрові сервіси виконують функцію захисту бізнесу:

- Е-бронювання та цифрова кадрова безпека: автоматизація процесів бронювання військовозобов'язаних через портал «Дія» дозволяє мінімізувати суб'єктивізм та корупційні ризики, зберігаючи при цьому ключовий кадровий потенціал для економіки.

- Єдиний дашборд підтримки: створення централізованого ресурсу для моніторингу всіх доступних програм підтримки, що дозволить подолати когнітивний бар'єр та низьку поінформованість підприємців.

3. Розбудова регіональної інфраструктури та мережева підтримка

Ефективність державної політики безпосередньо залежить від її локалізації.

Пропонується:

- Масштабування мережі офісів «Зроблено в Україні»: які мають трансформуватися у фронт-офіси державної допомоги, надаючи консультації щодо експорту, сертифікації та грантового проектування.
- Розвиток індустріальних парків та кластерів: як центрів «розумної спеціалізації», де малі підприємства отримують доступ до спільної інфраструктури та технологій за пільговими умовами.

4. Моніторинг та оцінювання результативності на основі «цифрової зрілості»

У межах удосконалення методичних положень, пропонується доповнити систему оцінювання держпрограм показниками:

- Індекс інституційної стійкості (резистентності): здатність підприємств зберігати прибутковість при зміні безпекової ситуації.
- Рівень цифрової зрілості: оцінка ступеня інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси підтриманих підприємств.

Формування розвиненої інфраструктури малого підприємництва є одним із ключових завдань Програми та передбачає створення спеціалізованої мережі інфраструктурних елементів у всіх регіонах України, орієнтованих на потреби суб'єктів малого бізнесу [59].

Для забезпечення сталого розвитку малого підприємництва необхідно й надалі активізувати заходи щодо впровадження та ефективної реалізації потенціалу вже функціонуючих інституцій і складових інфраструктури, виводячи їх на якісно новий рівень відповідно до вимог сучасної ринкової економіки.

Ефективний розвиток малого підприємництва значною мірою залежить від рівня сформованості інфраструктурного забезпечення, яке створює

організаційні, інформаційні, фінансові та кадрові умови для здійснення підприємницької діяльності [138].

В умовах трансформації національної економіки особливого значення набуває формування цілісної системи інституційної підтримки малого бізнесу, здатної забезпечити його адаптацію до ринкових викликів та підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [130].

У цьому контексті важливу роль відіграє реалізація комплексу заходів державної політики, спрямованих на розвиток інфраструктури малого підприємництва. Основні напрями таких заходів та результати їх впровадження узагальнено в таблиці 3.3, що дозволяє систематизувати інструменти підтримки малого бізнесу та оцінити їх вплив на функціонування відповідного сектору економіки.

Розвиток довідково-інформаційних мереж і консультаційних сервісів забезпечує суб'єктів малого підприємництва доступом до актуальної нормативно-правової та ринкової інформації, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує трансакційні витрати. Водночас створення науково-методичних центрів дозволяє поглибити аналітичне забезпечення державної політики у сфері малого підприємництва та сформувати науково обґрунтовані підходи до його розвитку.

Особливу увагу слід приділити розвитку виставково-ярмаркової діяльності, бізнес-інкубаторів, навчально-ділових і регіональних центрів підтримки малого підприємництва, які відіграють важливу роль у розширенні ринків збуту, залученні інвестицій та формуванні підприємницьких компетенцій. Реалізація зазначених заходів сприяє не лише економічному зростанню малого бізнесу, а й підвищенню його соціальної значущості через створення нових робочих місць та стимулювання самозайнятості населення.

Таблиця 3.6

Заходи формування інфраструктури підтримки малого підприємництва та очікувані результати їх реалізації

	Заходи державної політики	Результати та вплив на розвиток малого підприємництва
1.	Формування та впровадження системного використання єдиного реєстру суб'єктів підприємницької діяльності	Забезпечення інформаційної відкритості для органів державної влади, підвищення прозорості підприємницької діяльності, мінімізація ризиків функціонування фіктивних суб'єктів господарювання
2.	Розвиток довідково-інформаційних мереж для суб'єктів малого підприємництва з питань нормативно-правового регулювання, оподаткування, ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища	Розширення доступу малого бізнесу до систематизованої ділової інформації, підвищення обґрунтованості управлінських і виробничих рішень
3.	Створення та розвиток системи інформаційно-консультаційного забезпечення малого підприємництва, включно з діяльністю спеціалізованих сервісних структур	Підвищення рівня інституційної підтримки малого бізнесу, забезпечення доступності професійних консультаційних та інформаційних послуг
4.	Організація та функціонування науково-методичного центру з проблем розвитку малого підприємництва	Поглиблення наукових досліджень процесів становлення і розвитку малого бізнесу, здійснення комплексного аналізу стану сектору, формування методичного підґрунтя державної політики
5.	Сприяння проведенню виставково-ярмаркових заходів за участю суб'єктів малого підприємництва	Розширення ринків збуту продукції, активізація інвестиційної діяльності, стимулювання виробництва конкурентоспроможних товарів і послуг
6.	Створення та розвиток мережі регіональних центрів підтримки малого підприємництва	Забезпечення комплексної інформаційної, освітньої та консультаційної підтримки суб'єктів малого бізнесу на регіональному рівні
7.	Розвиток мережі навчально-ділових центрів, бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів	Формування сприятливого середовища для започаткування та розвитку малого підприємництва, посилення фінансово-майнової й організаційно-методичної підтримки
8.	Створення системи підготовки та перепідготовки фахівців для роботи на малих підприємствах	Забезпечення малого бізнесу кваліфікованими кадрами, підвищення рівня економічних знань і практичних навичок діяльності в умовах ринкової економіки
9.	Запровадження системи підготовки підприємців-початківців і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та державних службовців у сфері підприємництва	Формування професійного управлінського потенціалу, підвищення ефективності управління розвитком малого підприємництва

Отже, пріоритетними напрямками інфраструктурного забезпечення малого підприємництва є створення прозорого інформаційного середовища, розвиток системи консультаційної та науково-методичної підтримки, а також формування ефективної мережі інституцій сприяння підприємницькій діяльності на національному та регіональному рівнях. Зокрема, впровадження єдиного реєстру суб'єктів підприємницької діяльності сприяє підвищенню прозорості господарських процесів та мінімізації тіньових схем у сфері малого бізнесу.

У ДОДАТКУ О представлено авторські пропозиції щодо внесення змін до нормативно-правових актів, конкретні законодавчі ініціативи, сформульовані на основі проведеного дослідження стратегічних напрямів.

Отже, для того, щоб у сфері альтернативного фінансування (небанківський сектор) легалізувати та стимулювати новітні фінансові інструменти потрібно розробити та прийняти Закон України «Про краудфандинг та альтернативні інвестиції», що дасть можливість знизити залежність малого підприємництва від дорогих банківських кредитів.

Для того, щоб у сфері інфраструктури та сервісної підтримки створити правове поле для «сервісної моделі» підтримки потрібно внести зміни до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та юридично закріпити поняття «універсальний бізнес-хаб» та «цифровий інкубатор», а також передбачити механізм делегування державою частини консультаційних послуг (юридичних, бухгалтерських) сертифікованим приватним інкубаторам із подальшим відшкодуванням вартості через ваучерну систему [74; 77].

Для того, щоб у сфері захисту прав та медіації закріпити інституційний статус захисника бізнесу потрібно прийняти Закон України «Про Установу бізнес-омбудсмена», яким надати бізнес-омбудсмену право законодавчої ініціативи у сфері регуляторної політики та обов'язковість розгляду його звернень органами державної влади у скорочені терміни, впровадити обов'язкову процедуру превентивної медіації перед зверненням контролюючих органів до суду з позовами проти малого підприємництва.

Для того, щоб у сфері державних закупівель та конкуренції гарантувати частку ринку для малого виробника потрібно внести зміни до Закону України «Про публічні закупівлі», що дасть можливість встановити обов'язкову квоту (не менше 20% від річного обсягу закупівель замовника) на придбання товарів та послуг у суб'єктів малого підприємництва та впровадити механізм «спрощених лотів», де участь великого бізнесу обмежена, що дозволить малим фірмам конкурувати на рівних умовах.

Для того, щоб у сфері адаптації господарських відносин (Digital Agility) здійснити правову синхронізацію з цифровим ринком ЄС потрібно внести зміни щодо цифровізації договірних відносин, що дасть можливість легалізувати використання смарт-контрактів у сфері малого підприємництва як рівноцінних паперовим договорам. Передбачити впровадження «регуляторних пісочниць» (regulatory sandboxes) — особливого правового режиму для тестування інноваційних продуктів без ризику санкцій за порушення застарілих норм.

Отже, реалізація запропонованих змін до законодавства (зокрема до Закону про публічні закупівлі) дозволить сформувати резистентне правове поле, у якому мале підприємництво отримає не лише фінансові преференції, а й інституційні гарантії захисту та розширений доступ до ринків збуту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексне обґрунтування інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, Дослідження концептуальних засад формування та реалізації державної політики підтримки розвитку малого підприємництва. Одержані результати дозволяють сформулювати такі узагальнення:

1. Розроблено алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, що передбачає удосконалення інфраструктури підтримки малого підприємництва як цілісної багаторівневої системи, яка поєднує інформаційні, консультаційні, науково-методичні, освітні та організаційно-фінансові інститути, синхронізацію внутрішніх бізнес-процесів із зовнішніми цифровими інструментами (е-бронювання, хмарна безпека, грантові платформи). Запропонований алгоритм відрізняється від традиційних лінійних моделей своєю циклічністю та фокусом на предиктивному управлінні. Інноваційність полягає в тому, що кожен етап імплементації стратегії супроводжується верифікацією через цифрові інструменти моніторингу, що мінімізує ризик неефективного використання обмежених ресурсів малого підприємництва.

2. Досліджено та удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на формуванні комплексної сервісно-орієнтованої екосистеми підтримки, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних векторів: модернізацію нормативно-правового забезпечення на засадах принципу «Think Small First», розвиток інклюзивної та цифрової інфраструктури підтримки бізнесу, децентралізацію управління та формування регіональних підприємницьких екосистем, диверсифікацію фінансово-інвестиційних інструментів із розширенням доступу до альтернативних джерел фінансування та страхування ризиків, а також консолідацію і цифровізацію державної

регуляторної політики на основі моделі G2B та ризик-орієнтованого і предиктивного регулювання. Запропонований підхід дозволяє трансформувати роль держави від адміністративно-контрольної до інституційно-сервісної, забезпечити підвищення доступності ресурсів для малого підприємництва, зниження регуляторних витрат, посилення інвестиційної активності та створити умови для стійкого розвитку і інтеграції суб'єктів малого підприємництва у процеси технологічної модернізації та виходу на зовнішні ринки.

3. Досліджено та удосконалено організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва шляхом обґрунтування адаптивної моделі реалізації політики в умовах воєнно-кризових ризиків, що передбачає поєднання фінансово-інвестиційної диверсифікації, цифровізації взаємодії держави і бізнесу, розвитку регіональної інфраструктури, інтеграції у глобальні ринки та запровадження системи моніторингу ефективності на основі показників інституційної стійкості та цифрової зрілості. Реалізація запропонованих положень дозволяє сформувати сервісно-орієнтоване та резистентне інституційне середовище, підвищити ефективність державного втручання, забезпечити зростання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого підприємництва, посилити їх адаптаційний потенціал та сприяти інтеграції сектору в процеси структурної модернізації та післявоєнного відновлення економіки.

4. Удосконалено підхід до реформування нормативно-правового поля, який, на відміну від існуючих, базується на концепції правової гнучкості (legal agility). Це передбачає поєднання жорстких гарантій захисту прав власності з адаптивними механізмами цифрового регулювання та небанківського фінансування, що в сукупності забезпечує інституційну резистентність малого бізнесу до зовнішніх шоків.

5. Дістало подальшого розвитку обґрунтування єдиної державної регуляторної політики як динамічної системи зворотного зв'язку, де ефективність нормативного акта визначається не фактом його прийняття, а показниками зниження адміністративного навантаження та темпами зростання

бізнес-активності, що забезпечується через цифрові інструменти публічного моніторингу

6. Визначено, що ключовим чинником забезпечення життєздатності малого бізнесу в умовах воєнного стану є перехід до інноваційно-адаптивної моделі управління. Встановлено, що стратегічний фокус має бути зміщений із короткострокової економіки ресурсів на довгострокову інвестицію в інтелектуальний капітал та цифрову трансформацію бізнес-моделей.

7. Обґрунтовано логістичну стратегію розвитку малого підприємництва як інструмент підвищення ефективності підприємницької та торговельної діяльності, що базується на інтеграції логістичних, комерційних і цифрових рішень у межах ланцюгів створення вартості та забезпечує оптимізацію витрат обігу, прискорення товароруку й розширення ринкової присутності суб'єктів малого бізнесу. Запропонована логістична стратегія орієнтована насамперед на суб'єкти малого підприємництва, що здійснюють торговельну діяльність, та спрямована на оптимізацію витрат обігу і прискорення товароруку.

8. Удосконалено науково-методичні засади формування логістичної стратегії малого підприємництва шляхом розроблення системи взаємопов'язаних цілей, інструментів і результатів логістичної діяльності з урахуванням особливостей торговельних операцій, збутових каналів і коопераційних зв'язків малих підприємств, доповненої показниками оцінки ефективності (KPI), що відображають результативність підприємницької та торговельної діяльності.

9. Запропоновано авторську модифікацію Збалансованої системи показників (BSC), яка адаптована до специфіки малого підприємництва в умовах високої невизначеності. Доведено, що ієрархічна пріоритетність розвитку компетенцій персоналу та впровадження цифрових інструментів (зокрема е-бронювання та автоматизації сервісів) створює необхідний базис для оптимізації внутрішніх процесів, що в кінцевому підсумку детермінує фінансову стійкість та прибутковість підприємства.

10. Розроблено алгоритм імплементації інноваційної стратегії, який інтегрує внутрішні управлінські рішення з існуючими можливостями державної підтримки. Особливістю алгоритму є його циклічність та наявність етапу «цифрової інтеграції», що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни безпекового та регуляторного ландшафту, забезпечуючи безперервність функціонування.

11. Обґрунтовано необхідність трансформації державної політики підтримки малого підприємництва у напрямі створення інклюзивної інституційної екосистеми. Доведено, що ефективність підтримки залежить від синергії трьох компонентів: доступного фінансування (кредити та гранти), механізмів страхування воєнно-політичних ризиків та розвиненої цифрової інфраструктури G2B-взаємодії. Це дозволяє нівелювати системні бар'єри, ідентифіковані у попередніх розділах дослідження.

Результати дослідження представлені в працях автора [113; 116-118; 127-130].

ВИСНОВКИ

У дисертації узагальнено теоретико-методичні основи розробки стратегій розвитку малого підприємництва, проаналізовано тенденції розвитку малого підприємництва та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегій розвитку малого підприємництва.

1. Визначено роль малого підприємництва як каталізатора конкурентного середовища та чинника підвищення адаптивної спроможності національної економіки у системі державного управління. Сформульовано авторське визначення категорії «мале підприємство», яке трактується як динамічна система суспільних відносин між суб'єктами суспільного виробництва. Це дозволить акцентувати увагу не лише на комерційному результаті, а й на ролі малого бізнесу як фундаменту соціально-політичної стабільності та інструменту мінімізації соціальної стратифікації в умовах перманентних трансформаційних криз.

2. Визначено та удосконалено методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на адаптованій Збалансованій системі показників (Balanced Scorecard). Це дозволить змістити акцент із простої мінімізації витрат на каузальну модель управління, де розвиток компетенцій персоналу (зокрема в контексті цифрової грамотності та е-бронювання) виступає першоосною для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, посилення клієнтської лояльності та досягнення цільових фінансових показників у нестабільному середовищі.

3. Систематизовано сучасні виклики стратегічного розвитку малого підприємництва та класифіковано їх за домінантою «тотальної невизначеності середовища». Обґрунтовано, що в умовах синергетичного впливу пандемійної рецесії та повномасштабної збройної агресії, ключовим деструктивним фактором є критична невизначеність параметрів життєздатності, яка пронизує всі рівні стратегічного планування — від безпеки активів до фінансової стійкості.

4. Проаналізовано стан та тенденції розвитку малого підприємництва в Україні за ключовими показниками в період повномасштабного вторгнення, в результаті чого доведено, що стан малого підприємництва в Україні зазнав шокового падіння на початку 2022 року, але вже у 2023–2024 роках сектор продемонстрував тенденцію до відновлення, а в даний час його можна визначити як «стійкість через адаптацію». Війна змусила малий бізнес змінити пріоритети та галузеву спрямованість, розвиток малого бізнесу став частиною стратегії національної безпеки, бізнес перестав просто виживати та почав інвестувати у стратегічний розвиток, проте подальша динаміка критично залежить від безпекової ситуації, передбачуваності податкової політики та стабільності енергопостачання.

5. Проведено систематизацію оцінювання показників діяльності малого підприємництва в умовах багатofакторної нестабільності, яка, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання кількісних, результативних та соціально-трудоxвх індикаторів (динаміки суб'єктів господарювання, обсягів реалізації, доданої вартості, витрат, структури зайнятості, рівня бізнес-активності та доступу до фінансування) з їх групуванням за масштабами діяльності та фазами кризових впливів (COVID-19, воєнний період, етап адаптації), що дозволило більш повно виявити структурні зміни у функціонуванні сектору, зокрема скорочення зайнятості при одночасному зростанні обсягів реалізації та доданої вартості, посилення ролі самозайнятості, підвищення відносної економічної значущості малого підприємництва. Представлено трансформацію малого підприємництва через два глобальні шоки: пандемію COVID-19 та повномасштабну війну та визначено основні індикатори малого підприємництва у такі періоди 2020 р. (COVID), 2021 р. (відновлення), 2022 р. (вторгнення), 2023-2024 рр. (адаптація).

6. Застосовано аналітичний підхід до оцінювання фінансових результатів діяльності малого підприємництва та інвестиційного забезпечення його розвитку в умовах кризово-воєнних трансформацій, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання показників фінансової результативності

(доходів, прибутковості, частки прибуткових підприємств), динаміки та структури капітальних інвестицій, джерел їх формування і напрямів використання з урахуванням зміни функціональної ролі державних та міжнародних інструментів підтримки. Це дозволило встановити зростання впливу на зміну фінансових результатів малого підприємництва, збереження його адаптаційної здатності в умовах воєнної економіки, а також обґрунтувати інвестиції як ключовий фактор переходу малого підприємництва від екстенсивної моделі функціонування до інтенсивного, технологічно орієнтованого та ризикостійкого розвитку.

7. Розроблено алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, що передбачає удосконалення інфраструктури підтримки малого підприємництва як цілісної багаторівневої системи, яка поєднує інформаційні, консультаційні, науково-методичні, освітні та організаційно-фінансові інститути, синхронізацію внутрішніх бізнес-процесів із зовнішніми цифровими інструментами (е-бронювання, хмарна безпека, грантові платформи). Запропонований алгоритм відрізняється від традиційних лінійних моделей своєю циклічністю та фокусом на предиктивному управлінні. Інноваційність полягає в тому, що кожен етап імплементації стратегії супроводжується верифікацією через цифрові інструменти моніторингу, що мінімізує ризик неефективного використання обмежених ресурсів малого підприємництва.

8. Досліджено та удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, який, на відміну від існуючих, базується на формуванні комплексної сервісно-орієнтованої екосистеми підтримки, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних векторів: модернізацію нормативно-правового забезпечення на засадах принципу «Think Small First», розвиток інклюзивної та цифрової інфраструктури підтримки бізнесу, децентралізацію управління та формування регіональних підприємницьких екосистем, диверсифікацію фінансово-інвестиційних інструментів із розширенням доступу до альтернативних джерел фінансування

та страхування ризиків, а також консолідацію і цифровізацію державної регуляторної політики на основі моделі G2B та ризик-орієнтованого і предиктивного регулювання. Запропонований підхід дозволяє трансформувати роль держави від адміністративно-контрольної до інституційно-сервісної, забезпечити підвищення доступності ресурсів для малого підприємництва, зниження регуляторних витрат, посилення інвестиційної активності та створити умови для стійкого розвитку і інтеграції суб'єктів малого підприємництва у процеси технологічної модернізації та виходу на зовнішні ринки.

9. Досліджено та удосконалено організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва шляхом обґрунтування адаптивної моделі реалізації політики в умовах воєнно-кризових ризиків, що передбачає поєднання фінансово-інвестиційної диверсифікації, цифровізації взаємодії держави і бізнесу, розвитку регіональної інфраструктури, інтеграції у глобальні ринки та запровадження системи моніторингу ефективності на основі показників інституційної стійкості та цифрової зрілості. Реалізація запропонованих положень дозволяє сформувати сервісно-орієнтоване та резистентне інституційне середовище, підвищити ефективність державного втручання, забезпечити зростання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого підприємництва, посилити їх адаптаційний потенціал та сприяти інтеграції сектору в процеси структурної модернізації та післявоєнного відновлення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Вишневський В. П., Збаразська Л. О. Цифровізація промисловості України як інструмент підвищення її конкурентоспроможності в умовах воєнного стану : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2023. 214 с.
2. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування. Монографія. – Київ: ТОВ «ПанТот», 2012. – 280 с.
3. Білик Т.О. Мале підприємництво: розвиток та прибутковість. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 78–84.
4. Богатирьов І.О. Концептуальні основи ефективного управління розвитком малих підприємств меблевої промисловості. *Економіка: проблеми та практика : зб. наук. праць*. В 3 т. Т. 1. Вип. 184. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – С. 27-36.
5. Варналій З. С. Мале підприємництво України: теорія і практика : монографія. Київ : Знання, 2019. 340 с.
6. Варналій З.С. Основи підприємництва : навч. посіб.– К. : Знання-Прес, 2002. – 239 с.
7. Васильців Т.Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Стратегічні пріоритети*, 2009. №1. С. 145-149.
8. Васюта В.Б., Житник О.М. Особливості діяльності середнього та малого бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 33. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-40>
9. Виговська В. В. Малий бізнес України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 59-64.
10. Герасименко О. В. Державна політика підтримки малого бізнесу в умовах економічної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
11. Говорушко Т.А. Ефективність розвитку підприємництва у харчовій промисловості України : дис. ... д.е.н. – К., 2008. – 453 с.

12. Гончаров Г.О. Оцінка ефективності державного регулювання малого підприємництва в Україні в аспекті його економічної безпеки. *Економічний аналіз*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Т. 18. № 1. С. 43-50
13. Гордієнко Є. С. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні. ДонНУЕТ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf3/13.pdf>
14. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. Верховна рада України. № 436-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.08.2025).
15. Грант на власну справу. Державна служба зайнятості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/people/micro>
16. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Державні програми підтримки для бізнесу. Центр розвитку підприємництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessinfo.cv.ua/derzhavni-programy-pidtrymky/>
18. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Державна служба статистики України. Статистичний збірник. За ред. М. Кузнєцової. 2022. Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua>
19. Довгальова О.В., Балабенко О.В. Управління малим бізнесом : підручник. – Макіївка; Донецьк : Цифрова типографія, 2011. – 298 с.
20. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. [Презентація]. Київ, 2024. 108 с. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf
21. Дука А.П. Загальні тенденції розвитку суб'єктів малого бізнесу в національній економіці. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 33. С.364–

371. Режим доступу : URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/56.pdf.
22. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Електронний журнал. Режим доступу : <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robota-grantividderdzhavinaidkrittiachirozvitokbiznesu>
23. Жарун О.В., Чернега І.І., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Панахно Р.В., Майданюк Р.П. Торговельний бізнес та шляхи удосконалення діяльності малого підприємництва як дієвого фактору соціально-економічного розвитку суспільства. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Економіка»): журнал*. 2025. № 2(42). С. 851-863. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-851-863](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863)
24. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» № 2157 ІІІ від 21.12.2000. «Відомості Верховної Ради» № 7, 2001, ст. 35 Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>
25. Закон України «Про підприємництво» із змінами, внесеними згідно із Законами № 785-ІІІ від 26.02.1991, ВВР, 1991, Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>
26. Захарченко В. І. Стратегічне управління розвитком малих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 12–18.
27. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / *Kyiv School of Economics*, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
28. Значення малого бізнесу в економіці розвинутих країн // *Майстерня Своєї Справи* : сайт. Режим доступу : <https://msd.in.ua/znachennya-malogo-biznesu-v-ekonomicirozvnutix-kra%D1%97n/>
29. Іванілов О. С. Історія економічних учень : навч. посіб. Київ : «Знання», 2004. 1300 с.

30. Іванов С. В., Козловський С. В. Моделі адаптивного управління малим бізнесом в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 45–56.
31. Іванова В.В. Якісні аспекти інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях, інформаційними суб'єктами кластерів. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 9-10. С. 65-68.
32. Кавтиш О. П., Колісна Т. О. Аналіз діяльності підприємств малого бізнесу та шляхи підвищення їх прибутковості. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, № 5, 2013. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2028>
33. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. (4(72), С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>
34. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності // Держкомстат України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/arh_kp_ed_u.htm
35. Кічук О.С. Організаційно-економічний механізм сприяння розвитку малого підприємництва : дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04. – Одеса, 2009. – 226 с.
36. Кліменко О. П. Використання збалансованої системи показників для стратегічного контролю на підприємствах МСБ. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 102–109.
37. Ковальчук Н. В. Соціальне підприємництво як інструмент реінтеграції ветеранів: регіональний аспект. *Український соціум*. 2025. № 3. С. 88–95.
38. Колісник Г.М. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні : дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.03. – Львів, 2007. – 211 с.

39. Колісник Г.М. Державне регулювання витратами підприємницького сектору України: автореф. дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03 // Вищий навчальний заклад «Національна академія управління». Київ, 2017. 42 с.
40. Колісніченко П.Т. Податкові важелі державного регулювання розвитку малого підприємництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 // Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2014. 22с.
41. Колот В.М., Колот С.М., Репіна І.М., Щербина О.В. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура : нав. посібник [3-тє вид.]. – К. : КНЕУ, 2010. – 444 с.
42. Комарницький І., Офік М. Проблеми розвитку малого і середнього підприємництва. *Регіональна економіка*. - 2005. - №4. - С. 50-58.
43. Копченко І.М. Державне регулювання малого підприємництва в трансформаційній економіці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія». – Київ, 2005. – 34 с.
44. Краудфандинг: що це таке та навіщо потрібен. Довідковий центр. Електронний ресурс. Режим доступу <https://www.zen.com/ua/blog/business-uk/crowdfunding-definition-and-purpose/>(Дата звернення 11.09.2025)
45. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018.№ 12. С. 68-73. DOI: 10.32702/2306- 6806.2018.12.68.
46. Кузнецова І. О., Балахонова О. В. Стратегічний розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 256 с.
47. Кузьмін О. Є. Малі форми підприємництва: Навчальний посібник. Львів : «Центр Європи», 1999. 274 с.
48. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану // *Економічні науки*. 2023. № 2. С. 172-174. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-316-2-27
49. Курган Л. П., Кучеркова С. О. Теоретичні основи сутності малого бізнесу. *Збірник наук. праць*. 2019. С. 69 – 71.

50. Лобунець Т. В., Гончар Г. П. Особливості інвестування бізнесу в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022., вип. 26 Т. 8. С. 1-10. DOI: 10.52058/2708-7530-2022-8(26)- 155-164
51. Лозовський О.М., Яремко А.О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. №13. 2017. С. 578 – 582. Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/96.pdf
52. Лузан О. Ю. Інституційні детермінанти регулювання розвитку аграрного підприємництва: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2013, (2 (3)), 194-201
53. Магомедов А. Оцінка економічних наслідків війни та втрат економіки України. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024, № (1 (19)).
54. Мадрига Г. М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічні та соціальні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 767. С. 154–163
55. Мареніченко В.В. Механізми реалізації державного регулювання якісного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: дис. ... канд. держ. управ.: 25.00.02. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2017. 255 с.
56. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. – № 19. – С. 82-88. – Режим доступу : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.225854>
57. Методичні рекомендації щодо оцінки впливу нормативно-правових актів та проектів актів на конкуренцію: Наказ Голови Антимонопольного комітету України від 14.11.2017 р. № 117. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=138049&schema=main>.
58. Міграція під час війни. Дослідження Gradus Research. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/migratsiya-pid-chas-viyni-blizko-20-ukraintsiv-mozhut-viikhati-za-kordon-u-razi-zagostrennya-situatsii-shcho-krimbezpeki->

- sponukae-do-tsogo-naselennya-visnovki-z-doslidzhennya-gradusresearch-promigr-20032024-20013.
59. Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні. Закон України. Верховна рада України. 21 грудня 2000 року № 2157-III. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text>
 60. Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_bizn...
 61. Небева М.І., Небева Н.І., Черкасава Ю.І. Тенденції розвитку малого бізнесу в умовах нового Податкового Кодексу [Електронний ресурс] Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_1/87.pdf.
 62. Орлова В.О. Розвиток малого бізнесу: сучасні реалії та нові напрями державної політики. *Економічний часопис - XXI*. 2013. № 5–6 (1). С. 18–22
 63. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика. Діяльність підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
 64. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні. *Центр економічного відновлення. Київ: 2024 р. 86 с.* [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viynu-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini>
 65. Оцінка втрат українського бізнесу через війну. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua-retail.com/2022/06/ocinka-vtrat-ukraïnskogo-biznesu-cherez-vijnu/>
 66. Пер'ян С. А., Оліярник В. В., Мельник В. В., Озарко О. П., Даньків Н. І. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36. 2023. С. 459 – 469.

67. Перепелюкова О., Олифіренко Ю. Особливості функціонування підприємств малого бізнесу в умовах ризиків та загроз. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (27), 2023. С 353 – 366. Режим доступу : <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/7c65e69b-a198-490c-a028-5cc9548c37eb/content>
68. Півхлопко Д.Р., Кудельський В.Е. Особливості державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні. *Наука, освіта, суспільство: інструменти і механізми сучасного інноваційного розвитку: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 26–27 березня 2021 р.). Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2021. С.55-58.
69. Плотнікова М. Ф. Багатофункціональний розвиток сільських територій та малого бізнесу в умовах децентралізації : монографія. Житомир : Поліський університет, 2022. 387 с.
70. Податковий кодекс України ст. 291 : закон України від 02.12.2010 № 2755-VI // БД «Законодавство України» / ВР України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
71. Поліщук Г. О. Державна підтримка розвитку малого підприємництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1. С. 146-154
72. Полятикіна Л. І. Діагностика сучасного стану та пріоритетні напрями розвитку малого бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 29. 2020. С. 134 – 137. Режим доступу : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/28.pdf
73. Пономарьова М. С. Управління економічним розвитком підприємницьких структур агробізнесу в системі вертикально-інтеграції. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*. Полтава, 2020.345 с

74. Про державну підтримку малого підприємництва : закон України від 19.10.2000 № 2063-III // БД «Законодавство України» / ВР України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14>
75. Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2004 р. № 308. Із змінами та доповненнями від 15.03.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-2004-%D0%BF>.
76. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 856. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-%D0%BF#n58>.
77. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. ВРУ. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 05.10.2025).
78. Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктами малого підприємництва : указ Президента України від 03.07.1998 № 727/98 // База даних (БД) «Законодавство України» / Верховна Рада (ВР) України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727/98>
79. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>
80. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
81. Проект Стратегії відновлення та розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2027 року. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

82. Прокопець Л. В. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 71-76.
83. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/25>
84. Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>
85. Рачинська, Г. Засади цифрової економіки в інфраструктурі сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107>.
86. Регіональні стратегії розвитку малого підприємництва: досвід та перспективи для України : кол. монографія / за ред. проф. А. С. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2024. 412 с.
87. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. Інститут аналітики та адвокації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/>
88. Сак Т., Більо І., Ткачук Ю. Еколого-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 1-7. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-6
89. Сеніна А.О. Регуляторна політика держави в сфері адміністративних послуг: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2016. 23 с.
90. Сидорук І.С. Оцінка рівня розвитку малого підприємництва в регіонах. Причорноморські економічні студії. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. Вип. 65, 2021. С. 89 – 93. Режим доступу : http://bses.in.ua/journals/2021/65_2021/16.pdf

91. Скрипник Н. Є. Цифровізація бізнес-процесів як фактор резистентності малого бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 81. С. 134–140.
92. Солованюк С. М. Розвиток малого бізнесу в Україні в сучасних умовах // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017., Вип. 2 Т. 2. С. 130-133. Режим доступу: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2(2)_29)
93. Стадник В., Петрицька О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. - 2009. - №12. - С. 124-128.
94. Стан цифровізації та релокації підприємств в Україні: аналітичні панелі (дашборди) / Міністерство цифрової трансформації України, проєкт Дія.Бізнес. URL: <https://business.diiia.gov.ua/dashboards> (дата звернення: 17.11.2025).
95. Статистичний збірник Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>
96. Статистичний збірник «Праця України». Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm
97. Статистичний щорічник України за 2020 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2021. 387 с.
98. Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України, 2023, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyu-shchorichnyk-ukrayiny-2023>
99. Статистичний збірник «Україна у цифрах» Державний комітет статистики України. 2021, Режим доступу : https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm
100. Стратегічне управління малим бізнесом: виклики війни та цифрові рішення / О. С. Шнирков та ін. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2023. 195 с.
101. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. Міністерство економіки

- України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB>
102. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: чого чекати підприємцям? Ціна держави. 2024. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://cost.ua/strategiya-rozvytku-malogo-ta-serednogo-biznesu-chogo-chekaty-pidpryyemtsyam>
103. Сус Л.В. Формування механізму державного регулювання галузі тваринництва: дис. ... канд. екон. наук; 08.00.03. Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2015. 219 с.
104. Терещенко О. О. Фінансова інклюзія та доступ МСП до ринків капіталу в Україні. *Фінанси України*. 2025. № 5. С. 22–35.
105. Тест малого підприємництва (М-тест). Посібник з використання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://www.drs.gov.ua/regulatory_policy/test-malogo-pidpryyemnytstva-mtest-posibnyk-z-vykorystannya
106. Тимощук В., Ціх Г. В. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»*. 2022. С. 183-184. Режим доступу: URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39824/2/ICBuTS_2022_Tymoshchuk_VProblems_of_small_and_183-184.pdf
107. Тимченко О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. С. 1-6. Режим доступу: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.90
108. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB>

109. Федько І.В. Внесок малого і середнього бізнесу в ключові компоненти соціально-економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 67 / 2024. Електронний журнал. Режим доступу : <file:///C:/Users/user/Downloads/4828-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4744-1-10-20241121.pdf>
110. Фінансово-економічні наслідки війни. Новини України LB.ua: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html
111. Фролова Л.В., Котов Б.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №4(22), 2022. С. 52 – 61. Режим доступу : <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/52.pdf>
112. Фролова Н.Л. Теоретико-методологічні основи оцінки результативності реалізації державної політики розвитку малого та середнього підприємництва. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління національним господарством*. Вип. 33. 2018. С. 59 – 64. Режим доступу : https://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/14.pdf
113. Хахалін М.В. Діяльність малого та середнього підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення та стратегії його розвитку. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»* №4 (14). 2025. С. 829 – 841. Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-829-841](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-829-841)
114. Хахалін М.В. Значення логістичних процесів у діяльності підприємств. *LI Міжнародна науково-практична конференція «Еволюція та вдосконалення традиційних підходів до наукових досліджень» 11-13 грудня 2024 року. Любляна, Словенія. Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність», 2024. С. 250 - 253. DOI : Режим доступу : <https://doi.org/10.70286/ISU-11.12.2024>*
115. Хахалін М.В. Значення розвитку малого підприємництва як основи їх конкурентоспроможності. *Журнал з менеджменту, економіки та*

- технологій*, № 4, 2024. С. 76-88. Режим доступу : <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-4-76>
116. Хахалін М.В. Мале підприємництво як дієвий фактор економічного розвитку суспільства. *Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та промисловості: Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність» з матеріалами I-ї Міжнародної науково-практичної конференції*. 15-17 січня 2025. Торонто, Канада. С. 63 - 66. Режим доступу : DOI : <https://doi.org/10.70286/ISU-15.01.2025>
117. Хахалін М.В., Чернега І.І. Вплив держави на підприємництво для забезпечення розвитку продовольчого потенціалу країни. *I Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології та промисловість у цифрову епоху». Секція «Економіка»*. Гамбург, Німеччина, 24-26 вересня 2025 р. С. 79 – 82. Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/09/Hamburg_Germany_September_24-26.pdf
118. Хахалін М.В., Чернега І.І. Державні програми розвитку малого підприємництва у контексті повоєнного відновлення економіки країни. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Глобальні тенденції в науці, техніці та економіці»*. Грац, Австрія. 14-16 січня 2026 р. С. 69 – 72. DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-14.01.2026>
119. Хахалін М.В., Чернега І.І. Значення розвитку малого підприємництва. *XX Міжнародна науково-практична конференція «Аспекти стабільного розвитку економіки»*. 27 травня 2025 р. Умань. УНУ. С. 198 – 200. Режим доступу : <https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2025-2026/nauka-2025-2026/zbirnik-asr-27.05.2025.pdf>
120. Хахалін М.В., Чернега І.І. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в наукових дослідженнях: світовий досвід та реалії»*, Рига, Латвія, 10-12 квітня 2024 року. С. 191-194. Режим доступу : <https://isu-conference.com/wp->

content/uploads/2024/04/Innovations_in_scientific_research_world_experience_and_realities_April_10_12_2024_Riga_Latvia.pdf

121. Хахалін М.В., Чернега І.І. Особливості розвитку малого підприємництва. *Інноваційні підходи в сучасній науці і техніці: Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність» з матеріалами 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції*. 26-28 березня 2025. Лісабон, Португалія. С. 69 - 72. Режим доступу : DOI : <https://doi.org/10.70286/ISU-26.03.2025>
122. Хурса М.М. *Мале підприємництво : економіко-організаційні аспекти діяльності : монографія*. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2009. – 220 с.
123. Цілі сталого розвитку. Державна служба статистики України за 2022 рік. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-2-1/>
124. Ціна на нафту. Мінфін: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/markets/oil>
125. Чалюк Ю. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 1-10. Режим доступу: DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-54
126. Чернега І.І., Бленда Н.О., Непочатенко О.А., Коротєєв М.А., Мальована М.М., Пономарьова М.С. Основи формування соціального підприємництва як сучасної форми господарювання. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Економіка»)* : журнал. 2022. № 1(1). С. 168-179. Режим доступу : <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1184/1181>
127. Чернега І.І., Хахалін М.В. Логістичні системи та їх роль у ланцюгах вартості. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. № 4(22), 2024. С. 253-264. Режим доступу : DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-253-264](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-253-264)
128. Чернега І.І., Хахалін М.В. Оцінка ризиків та економічна безпека бізнесу у логістичній діяльності промислових підприємств. *«Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)*: журнал. 2023. № 3(17)

2023. С. 152-163. (Режим доступу : DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-152-163](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-152-163))
129. Чернега І.І., Хахалін М.В. Стратегії удосконалення розвитку малого підприємництва. *Наукові інновації та передові технології, Серія «Підприємництво та торгівля»*. №10(50). 2025. С. 672-683 Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-672-683](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-672-683)
130. Чернега І.І., Хахалін М.В. Трансформація діяльності та стратегії розвитку малого підприємництва в умовах ризиків. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)*: журнал. 2026. № 1(43) 2026. С. 180 – 193. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1\(43\)-180-193](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-180-193)
131. Чернега І.І., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Жарун О.В. Коротеев М.А., Майданюк Р.П. Глобальна світова криза 2020-2023 років та її вплив на діяльність підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Випуск 104. Частина 2. 2024. С. 383-391. Режим доступу : <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/37.pdf>
132. Черничко Т. В., Грицько В. В., Мигович А. О. Сучасні тенденції, роль та перспективи розвитку підприємств малого бізнесу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2022., вип. 55 Т. 27. С. 29-34. Режим доступу: DOI: 10.25264/2311-5149-2022-27(55)-29-34
133. Чернявський А. Стратегічні завдання розвитку малого підприємництва. *Економіка і держава*. - 2005. - №4. - С. 38-41.
134. Шеховцова В.В. Аналіз господарської діяльності малого підприємства як наукова база прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. С. 102 – 106. Режим доступу : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16-2016/24.pdf>

135. Що таке краудфандинг та як він допомагає розвивати стартапи. Kyivstar Business Hub. 2023. Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-kraudfandyng-ta-yak-vin-dopomagaye-rozvyvaty-startapy>
136. Щодо першочергових заходів із підтримки малого та середнього підприємництва у воєнний період: аналіт. записка / Нац. ін-т стратег. дослідж. URL: <https://niss.gov.ua/publications/analitichni-zapysky/shchodopershocherhovuykh-zakhodiv-iz-pidtrymky-maloho-ta-serednoho> (дата звернення: 17.11.2025).
137. Юрко Т.С. Теоретичні засади визначення сутності малого підприємництва. *Науковий вісник Херсонського держ. Університету Серія Економічні науки*. Випуск 8. Частина 6. 2014. С. 22 – 26.
138. Ющенко В. Фінансова підтримка розвитку малого та середнього бізнесу в Україні // Вісник НБУ. – 1999. – Квітень. – С. 3-5.
139. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf
140. Vodenchuk L., & Liganenko I. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2021. 1 (7), 4–13. DOI : <https://doi.org/10.32750/2021-0101>
141. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D. and Galati A. Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*. 2023. Vol. 35 No. 5. P. 839–859. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>
142. Digital Economy and Society Index (DESI) 2025: Ukraine Country Report. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy> (дата звернення: 10.10.2025).

143. Ernst & Young та USAID. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. Розділ 2.3: Цифрова інфраструктура. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strate-gy-Section-2-Digital-Infrastructure-UKR.pdf>.
144. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*- Boston (Ma., USA): *Harvard Business School Press*, 1996.
145. Kurbanov A. B. The Role Of Small Business In The National Economy // *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*2. 2020.№ 7. P. 95-98. URL: <https://inlibrary.uz/index.php/tajjir/article/view/11621> DOI: 10.37547/tajjir/Volume02Issue07-16
146. Mainardes E.W., Cisneiros G.P.d.O., Macedo C.J.T. and Durans A.d.A. Marketing capabilities for small and medium enterprises that supply large companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37 №. 1. P. 47 –64. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0360>
147. Manzhura, O., Kraus, K., Kraus, N. (2021). Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Vol. 18, no. 57, pp. 569–580.
148. OECD. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe.* Paris : OECD Publishing, 2024. 312 p. URL: <https://doi.org/10.1787/12345678-en>.
149. Ruth Hillary *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives – Greenleaf Publishing*, 2000. – 391 p
150. Simon Bridge, O’Neill Ken, Cromie Stan *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business/.* – N.Y. : *Palgrave Macmillan*, 2003. – 544 p.
151. Smith J., Bondarenko O. Resilience Strategies for SMEs in Conflict Zones: The Case of Ukraine. *Journal of Small Business Management*. 2025. Vol. 63 (2). P. 415–438. (Scopus/WoS).

152. Wyer P., Koumproglou A. and Bowman S. The Finer Micro-level Detail of Small Business Strategic Management. Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology. Biginas K., Sindakis S., Koumproglou A., Sarantinos V. and Wyer P. (Ed.). Emerald Publishing Limited, Leeds, 2022. P. 37–58. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211003>
153. Ylä-Kujala A., Kouhia-Kuusisto K., Ikäheimonen T., Laine T. and Kärri T. Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2023. Vol. 19. №. 6. P. 46 –69. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва за окремими видами економічної діяльності у 2013-2023 роках, одиниць

[98]

	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+, -)
Сільське, лісове та рибне господарство	68105	72756	76720	72095	74184	73998	73131	71195	68659	51555	61460	-6645
Промисловість	115211	126342	130167	122146	118837	120656	124956	121108	116570	97985	109917	-5294
Будівництво	51755	51254	54331	49437	49465	51656	55920	55985	55674	44036	49998	-1757
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	886662	985378	986108	907536	834696	814886	830658	822680	773845	658211	711572	-175090
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	90975	110559	117839	108162	94652	89391	94987	97117	93489	87188	100796	9821
Інформація та телекомунікації	85954	113970	115788	129363	146575	174280	205778	233831	283767	295577	306475	220521
Фінансова та страхова діяльність	10694	11561	11966	11508	9960	9392	9712	9839	10250	8946	9787	-907
Операції з нерухомим майном	91410	97308	93585	90493	90166	92950	97918	95433	94008	78866	86362	-5048
Професійна, наукова та технічна діяльність	96233	114381	130404	124580	120985	125540	134200	139797	142646	136950	159984	63751
Освіта	8399	10059	10819	11025	11604	13184	15374	16684	17874	17401	25279	16880
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	17782	20910	21417	21299	21795	23959	28824	35031	32075	30005	35923	18141

1. Показники життєздатності та адаптивності.

Після шокового падіння на початку 2022 року, вже у 2023–2024 роках сектор продемонстрував тенденцію до відновлення:

- **Рівень активності:** Індекс очікувань ділової активності (ЮДА) коливається навколо нейтральної позначки, що свідчить про обережний оптимізм.
- **Реєстрація нових бізнесів:** Показники реєстрації нових ФОПів у 2023 році подекуди перевищили довоєнні цифри, що вказує на перехід самозайнятого населення у легальне поле та розвиток мікропідприємництва.
- **Релокація:** Близько 19 тисяч підприємств змінили локацію, що дозволило зберегти виробничий потенціал і створити нові економічні хаби на заході країни.

2. Структурні зміни в секторі.

Війна змусила малий бізнес змінити пріоритети та галузеву спрямованість:

- **Мілітарі-тек та подвійне призначення:** Значна частина малих виробничих підприємств переорієнтувалася на випуск дронів, засобів РЕБ, амуніції та обладнання для ЗСУ.
- **ІТ та сервіс:** ІТ-сектор залишається найбільш стійким до фізичних руйнувань, хоча темпи його зростання уповільнилися через обмеження на виїзд та питання бронювання персоналу.
- **Логістика та торгівля:** Відбулася трансформація через зміну транспортних коридорів (орієнтація на сухопутні кордони з ЄС).

3. Ключові бар'єри розвитку.

Попри адаптацію, розвиток стримується низкою критичних факторів:

- **Кадровий голод:** Мобілізація та міграція призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів. Питання бронювання працівників для малого бізнесу залишається одним із найскладніших.
- **Фінансовий тиск:** Обмежений доступ до недорогих кредитів. Програма «5-7-9%» залишається основним джерелом фінансування, але вона не покриває всіх потреб ринку.
- **Логістичні та енергетичні ризики:** Постійні обстріли енергетичної інфраструктури змушують бізнес витрачати ресурси на автономність (генератори, акумулятори), що підвищує собівартість продукції.

4. Державна та міжнародна підтримка.

Розвиток малого бізнесу став частиною стратегії національної безпеки:

- **Грантові програми:** Проєкт «єРобота» став дієвим інструментом для запуску нових переробних підприємств та тепличних господарств.
- **Дерегуляція:** Запровадження декларативного принципу роботи та спрощення ліцензування.
- **Міжнародна допомога:** Програми від USAID, ЄС та ПРООН надають пряму фінансову допомогу та консультаційну підтримку для виходу українських МСП на європейські ринки.

Аналіз стану малого підприємництва в Україні за ключовими показниками в період повномасштабного вторгнення

*Джерело: розроблено автором

1. Кількісна динаміка та "демографія" бізнесу. Протягом 2020–2024 років кількість суб'єктів малого підприємництва демонструвала нестабільну траєкторію.

- **2020–2021 рр. (Період пандемії):** Спостерігалось поступове скорочення кількості юридичних осіб через локдауни, проте сектор ФОП продемонстрував стійкість завдяки адаптації до онлайн-торгівлі.
- **2022 р. (Шок вторгнення):** Різке падіння кількості активних підприємств (майже на 30% у перші місяці). Багато бізнесів опинилися в зоні окупації або активних бойових дій.
- **2023–2024 рр. (Ревіталізація):** Феноменальне відновлення темпів реєстрації нових ФОП. У 2023 році було відкрито понад 300 тис. нових ФОП, що перевищило показники 2021 року. Це свідчить про високу адаптивність та перехід економіки у фазу самозайнятості

2. Фінансові результати та обсяги реалізації. Фінансовий стан малих підприємств за ці роки зазнав значної ерозії, але зберіг структурну важливість.

- **Питома вага в реалізації:** Якщо у 2020–2021 рр. частка малого бізнесу в загальному обсязі реалізації продукції була стабільною (близько 18–19%), то у 2022–2023 рр. вона формально дещо зросла. Це сталося не через реальне зростання сектора, а через падіння гігантів індустрії (металургія, видобуток), що збільшило відносну роль малого бізнесу.
- **Рентабельність:** У 2022 році прибутковість більшості малих підприємств стала від'ємною. У 2023–2024 рр. спостерігається вихід на нульову або слабку позитивну рентабельність, проте значну частку доходу "з'їдає" інфляція та зростання витрат на енергозабезпечення.

3. Показники ринку праці та зайнятості. Мале підприємництво залишилося головним "соціальним амортизатором".

- **Скорочення персоналу:** Найбільш критичним був 2022 рік, коли понад 40% малих підприємств були змушені скоротити штат.
- **Стабілізація 2023–2024:** На сьогодні малий бізнес забезпечує близько 70–75% загальної зайнятості в країні. Основна проблема змістилася з "браку робочих місць" на "дефіцит кадрів" через мобілізацію та міграцію.
- **Заробітна плата:** У 2024 році малий бізнес змушений підвищувати номінальні зарплати на 15–20% для утримання працівників, хоча реальні доходи (з урахуванням купівельної спроможності) часто залишаються нижчими за рівень 2021 року.

Трансформація малого підприємництва через два глобальні шоки: пандемію COVID-19 та повномасштабну війну

*Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Г

Динаміка чистого прибутку (збитку) малих підприємств за видами економічної діяльності за 2013-2023 роки, млн. грн [98]

Роки	Сільське, лісове та рибне господарство	Промисловість	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Інформація та телекомунікації	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги
2013 р	4220,6	-3993,2	-10248,8	-559,6	-1306,2	-6975,8	-2893,3	51,7	-58,8
2014 р	6887,2	-12457,3	-49592,8	-3810,9	-4978,1	-58132,9	-15603,0	5,9	-281,6
2015 р	34095,9	-7443,0	-30846,6	-1758,7	-6303,1	-48405,0	-19652,9	-15,1	-276,7
2016 р	35710,5	-50,9	-8185,2	-155,6	-3347,1	-29750,7	-9731,0	9,7	10,2
2017 р	25369,9	-7929,8	-3061,4	988,2	-1373,4	-16754,6	-5758,0	68,8	92,2
2018 р	21302,9	1937,8	12146,8	1318,8	-909,1	-2294,3	1448,5	117,5	186,5
2019 р	19765,5	7972,3	18946,0	3433,3	4351,0	16801,7	5112,8	262,6	334,1
2020 р	32619,7	-17772,7	951,8	968,2	1088,1	-25378,5	-4026,6	76,7	255,5
2021 р	88146,0	17745,9	24106,2	3346,0	9141,3	8928,9	3851,1	35,4	409,5
2022 р	28199,7	-41036,1	1996,5	1967,6	-4601,5	-43305,4	-5238,5	-330,9	42,8
2023 р	25018,9	-71691,5	26855,2	7326,1	3765,1	-6264,0	4160,3	-161,7	-1282,5
Абсолютне відхилення (+, -)	20798,3	-67698,3	37104	7885,7	5071,3	711,8	7053,6	-213,4	-1223,7

1. Економічні та операційні результати.

Малий бізнес продемонстрував вищу живучість порівняно з великими промисловими гігантами, хоча обсяги його ресурсів значно обмежені.

- **Адаптивність структури:** Основним результатом стало збереження частки у ВВП. У 2022–2024 роках роль МП зросла в сегментах послуг, легкої промисловості та виробництва товарів подвійного призначення (Military-tech).
- **Динаміка прибутковості:** Після різкого падіння у 2022 році (коли більшість МП працювали у збиток), 2023–2024 роки позначилися виходом на низьку позитивну рентабельність (3 - 7%), що ледь перебиває інфляційні витрати.
- **Ринок праці:** МП залишається головним "соціальним буфером", забезпечуючи понад **70% робочих місць** у країні, попри дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію.

2. Залучення інвестицій: джерела та тенденції.

Інвестиційний клімат для малого бізнесу зараз характеризується переходом від приватних капіталовкладень до державних та міжнародних інструментів.

- **Державне стимулювання (Програма «5-7-9%»):** Стала основним джерелом доступних кредитів. У 2023–2024 роках більшість коштів у межах програми спрямовувалися на підтримку ліквідності (виплату зарплат, закупівлю сировини), а не на капітальні інвестиції.
- **Грантове фінансування:** Проекти на кшталт «**Робота**» залучили мільярди гривень у розвиток садівництва, теплиць та переробних підприємств, що стало альтернативою класичному кредитуванню.
- **Міжнародна донорська допомога:** Організації як USAID, ПРООН та ЄС надають гранти на релокацію, закупівлю енергообладнання та цифровізацію, що частково компенсує відсутність внутрішніх приватних інвестицій.

3. Бар'єри та ризики інвестування.

Результативність залучення капіталу стримується трьома критичними факторами:

- **Воєнні ризики:** Брак механізмів страхування активів від фізичного знищення зупиняє довгострокові інвестиції в обладнання.
- **Висока вартість капіталу:** Навіть за наявності пільгових програм, ринкові ставки за кредитами залишаються занадто високими для мікробізнесу.
- **Ерозія людського капіталу:** Інвестори неохоче вкладають у бізнес, де існує високий ризик втрати ключових фахівців.

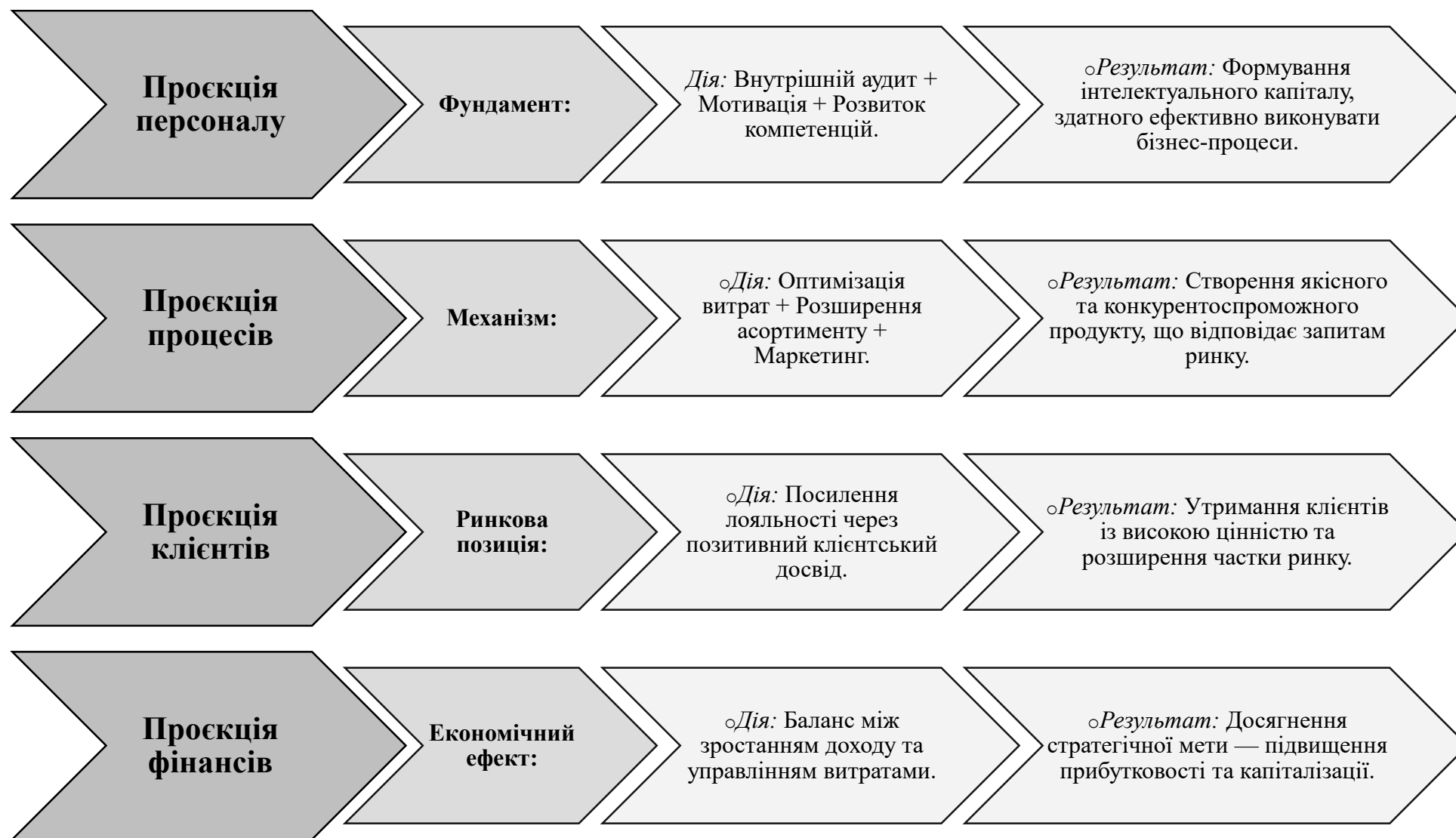
Ключові блоки результатів діяльності малого підприємництва у період пандемії COVID-19 та повномасштабної війни

*Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Е

Динаміка капітальних інвестицій малих підприємств за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках, тис грн [99]

Роки	Сільське, лісове та рибне господарство	Промисловість	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Інформація та телекомунікації	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги
2013	5416952	10612943	3526340	609355	284662	6204065	1101123	28450	207240
2014	5850126	3113518	3327703	514455	260291	5046230	1011600	26626	132496
2015	10858408	4010885	3248785	939256	341611	5352882	1815124	26237	233640
2016	21993229	6366580	6807084	1794634	424571	9170868	2298006	51870	258150
2017	27239368	11684872	7910393	2242586	473339	10592521	3045563	58531	320612
2018	24742795	16718225	7631068	2000431	675113	10920694	3288908	282907	355804
2019	19320400	18045620	5113577	1800144	218138	16051854	3583526	149527	382177
2020	15947768	5315676	3715504	1132393	204197	5990027	2552432	32099	298425
2021	22798341	13814464	7853723	1981095	577286	9898500	4213365	123503	557476
2022	16728691	6959272	6626165	1639146	121546	6197670	1037219	68236	583434
2023	19430908	14280779	9435557	1778147	892187	9174210	1197252	74408	695248
Абсолютне відхилення (+, -)	14013956	3667836	5909217	1168792	607525	2970145	96129	45958	488008
2023 р у % до 2013 р	358,7	134,6	267,6	291,8	313,4	147,9	108,7	261,5	335,5



Стратегічна карта розвитку малого підприємства на основі моделі BSC (Balanced Scorecard)

*Джерело: розроблено автором

1. Посилення ролі саморегулювних та громадських організацій

- Інституціоналізація механізмів впливу суб'єктів малого підприємництва на процеси нормотворення через розвиток самоврядних організацій.
- Удосконалення:** Запровадження обов'язкової участі профільних асоціацій у робочих групах при профільних міністерствах. Це передбачає перехід від формальних консультацій до реальної співпраці, де саморегулювні організації наділяються правом вето щодо актів, які суттєво погіршують умови ведення бізнесу.

2. Забезпечення системності та предиктивності регулювання

- Забезпечення цілісності, координованості та стратегічної послідовності регуляторної діяльності держави.
- Удосконалення:** Створення «єдиного календаря регуляторних змін», що дозволить бізнесу заздалегідь готуватися до нових правил гри. Забезпечення вертикальної та горизонтальної координації між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування для уникнення дублювання функцій.

3. Інклюзивність та публічний діалог (Public-Private Dialogue)

- Запровадження стандартів інклюзивного діалогу та обов'язкового врахування суспільних пропозицій у регуляторному процесі.
- Удосконалення:** Використання цифрових платформ (на кшталт E-Consultation) для проведення публічних обговорень. Підготовка регуляторних актів має супроводжуватися звітом про те, які саме пропозиції громадськості були враховані, а які — відхилені з обґрунтуванням причин.

4. Оптимізація та дерегуляція («Гільйотина застарілих норм»)

- Реалізація політики адаптивної дерегуляції та оперативного усунення адміністративних бар'єрів.
- Удосконалення:** Впровадження принципу «One in, two out» (запровадження однієї нової норми вимагає скасування двох застарілих). Проведення регулярного аудиту чинного законодавства на предмет його відповідності умовам цифрової трансформації та воєнної економіки.

5. Розвиток експертно-кадрового потенціалу

- Формування професійного кадрового резерву та розвиток компетенцій у сфері регуляторного менеджменту.
- Удосконалення:** Професійна підготовка державних службовців нового покоління, які володіють методиками аналізу регуляторного впливу (RIA) та розуміють специфіку бізнес-процесів МСП. Створення аналітичних центрів для експертного супроводу регуляторних ініціатив.

6. Моніторинг та динамічна корекція політики

- Впровадження системи комплексного оцінювання результативності регуляторних актів із механізмом їх адаптивної корекції.
- Удосконалення:** Перехід до моделі «Ex-post оцінювання», коли через певний період після прийняття акта проводиться аналіз його реального впливу на економіку. Якщо цілі не досягнуті або шкода перевищує користь — акт підлягає негайному перегляду або скасуванню.

Стратегія модернізації єдиної державної регуляторної політики у сфері малого підприємства

* Джерело: розроблено автором

1. Стимулювання технологічного оновлення та нарощування капіталізації

- Формування сприятливого середовища для інтенсифікації технічного переозброєння та підвищення рівня фондоозброєності суб'єктів МСП.
- **Удосконалення:** Впровадження програм компенсації вартості придбаного високотехнологічного обладнання (через гранти «Робота») та стимулювання лізингових операцій. Пріоритет має надаватися «зеленій» модернізації та енергоефективним технологіям, що дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити автономність бізнесу.

2. Диверсифікація джерел фінансування та розвиток позабюджетної підтримки

- Розширення архітектури доступу МСП до альтернативних (позабюджетних) джерел капіталу та розвиток фондового ринку для малого бізнесу.
- **Удосконалення:** Створення нормативних умов для залучення коштів через платформи спільнокошту (crowdfunding), венчурні фонди та бізнес-ангелів. Розвиток інструментів мезонінного фінансування, що поєднують риси кредиту та власного капіталу, що особливо актуально для інноваційних стартапів, які не мають достатнього заставного майна.

3. Трансформація кредитно-гарантійної системи на засадах ризик-орієнтованості

- Імплементация прогресивних механізмів кредитної підтримки та інституціоналізація системи гарантування воєнно-політичних ризиків.
- **Удосконалення:** Перехід від прямого державного кредитування до моделі часткового гарантування портфельних кредитів. Ключовим елементом має стати створення **Національного фонду страхування інвестиційних ризиків**, який покриватиме збитки від воєнних дій, що є необхідною умовою для відновлення довгострокового банківського кредитування в Україні.

4. Фінансова акселерація та інтеграція у глобальні ланцюги капіталу

- Активізація залучення прямих іноземних інвестицій та міжнародної технічної допомоги у сектор малого підприємництва.
- **Удосконалення:** Створення спеціалізованих інвестиційних хабів, що готують малий бізнес до залучення міжнародних грантів (Horizon Europe, COSME) та інвестицій. Впровадження механізмів солідарної відповідальності та експортного кредитування (через ЕКА), що дозволяє малим виробникам виходити на зовнішні ринки з конкурентними фінансовими умовами.

Стратегія модернізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки

*Джерело: розроблено автором

1. Суб'єктність підприємницьких спільнот у регіональному управлінні

- Підвищення інституційної ролі бізнес-асоціацій та громадських об'єднань у системі багаторівневого врядування.
- Удосконалення:** Створення регіональних рад підприємців з правом дорадчого голосу при органах місцевого самоврядування. Це забезпечує пряму участь реального сектору в розробці стратегій територіального розвитку та моніторингу прозорості використання ресурсів громад.

2. Формування регіонального інтелектуального капіталу

- Розбудова системи безперервної бізнес-освіти та масової популяризації підприємницької культури на рівні територіальних громад.
- Удосконалення:** Запровадження програм навчання «цифровому підприємництву» та експортному менеджменту. Використання місцевих освітніх центрів для підготовки молоді та перекваліфікації кадрів під актуальні потреби локального ринку праці.

3. Соціальна інклюзія та підприємництво як інструмент реінтеграції

- Стимулювання соціального підприємництва та професійної ревіталізації вразливих груп населення в умовах воєнного стану.
- Удосконалення:** Впровадження механізмів фінансової та консультативної підтримки для створення ветеранського бізнесу, підприємств ВПО, жінок та молоді. Створення спеціалізованих коворкінгів та інклюзивних бізнес-інкубаторів, що забезпечують адаптацію осіб з інвалідністю до активної економічної діяльності.

4. Реабілітація та працевлаштування військовослужбовців через самозайнятість

- Розробка комплексних програм реінтеграції ветеранів війни в економічну систему через механізми стартап-підтримки та наставництва.
- Удосконалення:** Надання цільових грантів на відкриття власної справи ветеранами, забезпечення їх довгостроковим менторським супроводом та пільговим доступом до комунального майна для ведення господарської діяльності.

5. Глобалізація та експортна орієнтація регіонального бізнесу

- Інтеграція регіональних підприємницьких екосистем у глобальні ланцюги створення вартості та міжнародні торговельні мережі.
- Удосконалення:** Створення регіональних центрів підтримки експорту та представництв у міжнародних мережах (наприклад, Enterprise Europe Network). Сприяння цифровій експансії локальних брендів на світові маркетплейси для підвищення валютної виручки громад.

6. Галузева диверсифікація та стійкий інноваційний розвиток

- Стимулювання структурних трансформацій регіональної економіки через підтримку наукоємних та високотехнологічних підприємств.
- Удосконалення:** Фокус на «розумній спеціалізації» регіонів — підтримка малих виробництв у сферах енергонезалежності, переробної промисловості та ІТ. Забезпечення стійкості (resilience) підприємств через впровадження альтернативних джерел енергії та цифрових систем управління.

7. Когнітивний обмін та мережевий консалтинг

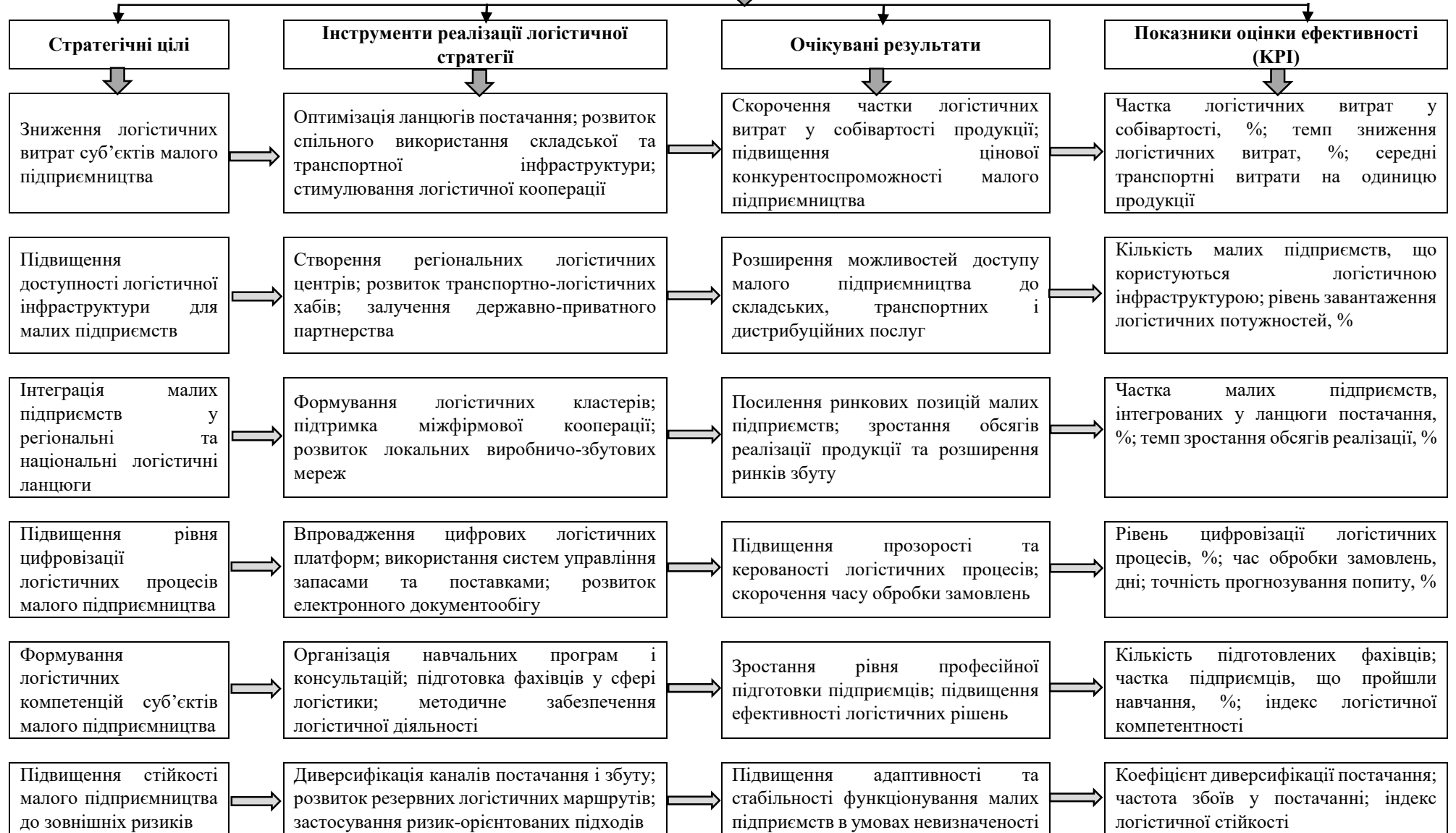
- Масштабування кращих практик ведення бізнесу та інституціоналізація системи регіонального бізнес-консалтингу.
- Удосконалення:** Створення цифрових бібліотек успішних кейсів (benchmarking) та мережі «мобільних консультантів», які надають фахову допомогу суб'єктам малого підприємництва у віддалених громадах з питань оподаткування, права та диджиталізації.

Стратегія реалізації регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва

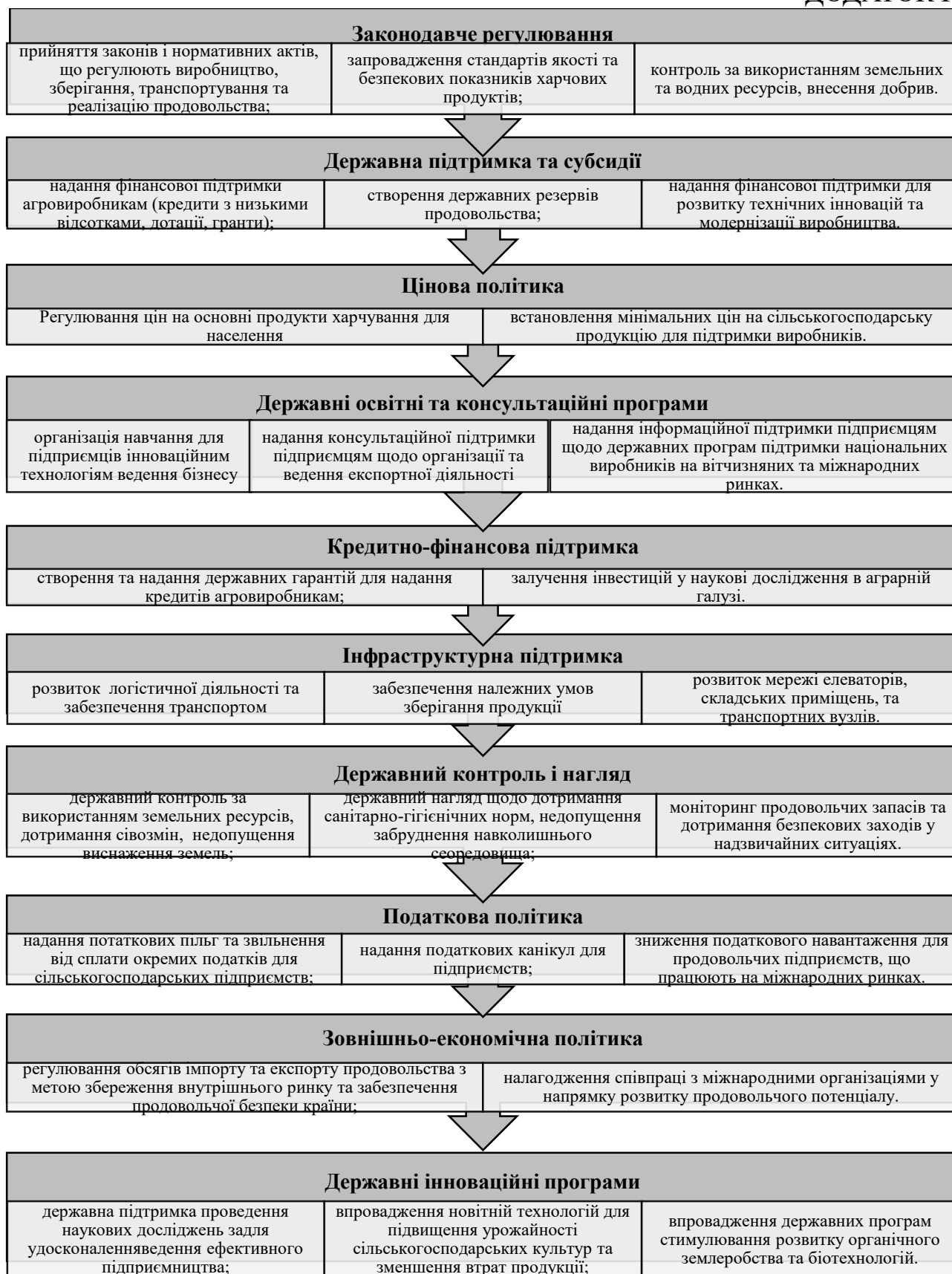
*Джерело: розроблено автором

Логістична стратегія розвитку малого підприємництва

ДОДАТОК М



* Джерело: розроблено автором



Основні види впливу держави на підприємництво для забезпечення розвитку продовольчого потенціалу в умовах глобальних викликів

* Джерело: розроблено автором

Пропозиції щодо вдосконалення законодавчого забезпечення розвитку малого підприємництва

Сфера застосування	Завдання	Пропозиція	Зміст
1. У сфері альтернативного фінансування (небанківський сектор)	Легалізувати та стимулювати новітні фінансові інструменти.	Розробити та прийняти Закон України «Про краудфандинг та альтернативні інвестиції».	Визначити правовий статус платформ колективного інвестування, встановити спрощені вимоги до звітності для мікроінвесторів та передбачити податкові пільги для суб'єктів малого підприємництва, які залучають капітал через такі платформи для інноваційних проєктів. Це зменшить залежність малого бізнесу від дорогих банківських кредитів.
2. У сфері інфраструктури та сервісної підтримки	Створити правове поле для "сервісної моделі" підтримки.	Внести зміни до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні».	Юридично закріпити поняття «універсальний бізнес-хаб» та «цифровий інкубатор». Передбачити механізм делегування державою частини консультаційних послуг (юридичних, бухгалтерських) сертифікованим приватним інкубаторам із подальшим відшкодуванням вартості через ваучерну систему.
3. У сфері захисту прав та медіації	Закріпити інституційний статус захисника бізнесу.	Прийняти Закон України «Про Установу бізнес-омбудсмена».	Надати бізнес-омбудсмену право законодавчої ініціативи у сфері регуляторної політики та обов'язковість розгляду його звернень органами державної влади у скорочені терміни. Впровадити обов'язкову процедуру превентивної медіації перед зверненням контролюючих органів до суду з позовами проти малого підприємництва.
4. У сфері державних закупівель та конкуренції	Гарантувати частку ринку для малого виробника.	Внести зміни до Закону України «Про публічні закупівлі».	Встановити обов'язкову квоту (не менше 20% від річного обсягу закупівель замовника) на придбання товарів та послуг у суб'єктів малого підприємництва. Впровадити механізм «спрощених лотів», де участь великого бізнесу обмежена, що дозволить малим фірмам конкурувати на рівних умовах.
5. У сфері адаптації господарських відносин (Digital Agility)	Правова синхронізація з цифровим ринком ЄС.	Внести зміни до законодавства України щодо цифровізації договірних відносин.	Легалізувати використання смарт-контрактів у сфері малого підприємництва як рівноцінних паперовим договорам. Передбачити впровадження «регуляторних пісочниць» (regulatory sandboxes) — особливого правового режиму для тестування інноваційних продуктів без ризику санкцій за порушення застарілих норм.

*Джерело: розроблено автором



**УМАНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УМАНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ**

площа Соборності, 1, м. Умань, 20308, тел.: (04744) 3-40-58, тел. (04744) 3-33-78
E-mail: info@uman-rda.gov.ua, сайт: uman-rda.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 04061292

26.01.2026 № 167/ст-ст-09

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукового дослідження
Хахаліна Миколи Васильовича

Результати наукових розробок Хахаліна Миколи Васильовича у дисертаційній роботі на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва» мають практичне значення та можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктами малого підприємництва Уманського району.

За результатами розгляду наукових розробок, спрямованих на підвищення стратегії розвитку бізнесових структур – малого підприємництва, рекомендуємо органам місцевого самоврядування у роботі із суб'єктами господарювання при проведенні аналітичної роботи направленої на зростання підприємницької активності в територіальних громадах використовувати методичні положення щодо:

- моніторингу реалізації стратегії розвитку малого підприємництва шляхом розробки комплексного індексу стратегічної результативності, що дозволить здійснювати багатовимірну оцінку ефективності малого підприємництва, враховуючи не лише фінансовий результат, а й готовність підприємства до трансформацій у кризовому середовищі;

- теоретичних положень щодо ролі інфраструктури малого підприємництва у забезпеченні його сталого розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва та розширенню їх участі у соціально-економічному розвитку регіону;

- практичного інструментарію стратегічного планування у формі «дорожньої карти» впровадження збалансованої системи показників, яка передбачає синхронізацію внутрішніх управлінських процедур із зовнішніми цифровими сервісами державної підтримки, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та знизить ризики втрати кадрового потенціалу.

Начальник



Igor Miklatsuk

Ігор МИКЛАЩУК



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«Д ЛОГІСТИКА»**

**55120, Миколаївська обл., Первомайський р-н., село Курячі Лози. вул.
Шевченка, 2Б**

**код ЄДРПОУ 43093491, Р/р UA733071230000026009010693836 в ПАТ «Банк
Восток», м. Дніпро**

Електронна адреса: dlogistic2019@gmail.com

Вих № 30/1 від 24.10.2025 року

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

АКТ

**про впровадження результатів наукового дослідження
Хахаліна Миколи Васильовича**

Наукове дослідження та розробки Хахаліна Миколи Васильовича на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва» мають практичне значення та можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку малого підприємництва, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування, розвитку та стійкості підприємницької діяльності.

Для практичної діяльності нашого підприємства цікавими є наступні пропозиції автора:

1. Запропонований методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва дозволить змістити акцент із мінімізації витрат на каузальну модель управління. Дана пропозиція допоможе оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, посилити клієнтську лояльність та досягти ефективної роботи підприємства в умовах ризиків.

2. Впровадження запропонованої логістичної стратегії розвитку малого підприємництва допоможе підвищити ефективність підприємницької та торговельної діяльності, оскільки дана стратегія сприятиме забезпеченню оптимізації витрат обігу та прискоренню товароруку.

3. Використання концептуальних положень державної політики підтримки малого підприємництва дозволить суб'єктам підприємництва поєднати фінансові інструменти (пільгове кредитування, державні гранти) із механізмами страхування воєнно-політичних ризиків та цифровими сервісами збереження та захисту кадрового капіталу (е-бронювання). Це сприятиме підвищенню стійкості підприємницької діяльності в умовах форс-мажорних обставин.

Директор ТОВ «Д ЛОГІСТИКА»



Дмитро ГОЦЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 Факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
E-mail: udau@udau.edu.ua Web: www.udau.edu.ua код ЄДРПОУ 00493787

«12» 01. 2026 № 215/01-10

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
науково-дослідної роботи
у навчальний процес

Довідка

Видана аспіранту кафедри підприємництва та бізнес-технологій Уманського національного університету в тому, що результати дослідження Хахаліна М. В. за темою «Стратегії розвитку малого підприємництва» використовуються у навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Основи підприємництва», «Потенціал і розвиток підприємства», «Організація діяльності підприємницьких структур», «Стратегії розвитку бізнесу» студентами факультету економіки і підприємництва.

Проректор з
науково-педагогічної роботи



Михайло МАЛЬОВАНІЙ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
які розкривають основний зміст дисертації:

1. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Оцінка ризиків та економічна безпека бізнесу у логістичній діяльності промислових підприємств. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»): журнал.* 2023. № 3(17) 2023. С. 152-163. (0,8 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено ризик як рушійну силу розвитку підприємництва та досліджено проблеми підприємств, що виникають в умовах невизначеності – 0,65 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unscheck] Режим доступу : DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-152-163](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-152-163)
2. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Логістичні системи та їх роль у ланцюгах вартості. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка».* № 4(22), 2024. С. 253-264. (0,74 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено безпосередній вплив логістичної системи на результати роботи підприємств та обґрунтовано значення логістичної системи підприємства як однієї зі складових ланцюга вартості – 0,59 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, World of journals, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unscheck] Режим доступу : DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-253-264](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-253-264)
3. **Хахалін М.В.** Значення розвитку малого підприємництва як основи їх конкурентоспроможності. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій,* № 4, 2024. С. 76-88. (0,71 ум. друк. арк.). [фахове видання; Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib), Cite Factor] Режим доступу : DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-4-76>
4. **Хахалін М.В.** Діяльність малого та середнього підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення та стратегії його розвитку. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування».* №4 (14), 2025. С.

829 – 841. (0,78 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unscheck] Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-829-841](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-829-841)

5. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Стратегії удосконалення розвитку малого підприємництва. *Наукові інновації та передові технології, Серія «Підприємництво та торгівля»*. №10(50). 2025. С. 672-683 (0,76 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено стратегії розвитку малого підприємництва та представлено стратегію удосконалення фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва, стратегію сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва, стратегію впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва – 0,59 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unscheck] Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-672-683](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-672-683)

6. Чернега І.І., **Хахалін М.В.** Трансформація діяльності та стратегії розвитку малого підприємництва в умовах ризиків. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал*. 2026. № 1(43) 2026. С. 180 – 193. (0,72 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: теоретично обґрунтовано та проведено аналіз трансформаційних змін у діяльності малого підприємництва під впливом сучасних ризиків, розроблено адаптивні стратегії розвитку – 0,58 ум. друк. арк.). [фахове видання; Google Scholar, Index Copernicus, World of journals, Academic Resource Index ResearchBib, Crossref, Unscheck] Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1\(43\)-180-193](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-180-193)

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. **Хахалін М.В.**, Чернега І.І. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції *«Інновації в наукових дослідженнях: світовий досвід та реалії»*, Рига, Латвія, 10-12 квітня 2024 року.

С. 191-194. (0,23 ум. друк. арк.). *(Особистий внесок автора: досліджено підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством – 0,16 ум. друк. арк.)*. Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/04/Innovations_in_scientific_research_world_experience_and_realities_April_10_12_2024_Riga_Latvia.pdf

8. **Хахалін М.В.** Значення логістичних процесів у діяльності підприємств. LI Міжнародна науково-практична конференція «Еволюція та вдосконалення традиційних підходів до наукових досліджень», 11-13 грудня 2024 року. Любляна, Словенія. Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність», 2024. С. 250 - 253. (0,21 ум. друк. арк.). DOI : Режим доступу : <https://doi.org/10.70286/ISU-11.12.2024>

9. **Хахалін М.В.** Мале підприємництво як дієвий фактор економічного розвитку суспільства. *Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та промисловості*: Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність» з матеріалами 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції. 15-17 січня 2025. Торонто, Канада. С. 63 - 66. (0,24 ум. друк. арк.). Режим доступу : DOI : <https://doi.org/10.70286/ISU-15.01.2025>

10. **Хахалін М.В., Чернега І.І.** Особливості розвитку малого підприємництва. *Інноваційні підходи в сучасній науці і техніці*: Збірник наукових праць «Міжнародна наукова єдність» з матеріалами 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Лісабон, Португалія. 26-28 березня 2025. С. 69 - 72. (0,2 ум. друк. арк.). *(Особистий внесок автора: досліджено особливості розвитку малого підприємництва – 0,13 ум. друк. арк.)*. Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf

11. **Хахалін М.В., Чернега І.І.** Значення розвитку малого підприємництва. XX Міжнародна науково-практична конференція «Аспекти стабільного розвитку економіки». 27 травня 2025р. Умань. УНУ. С. 198 – 200. (0,11 ум. друк. арк.). *(Особистий внесок автора: досліджено значення розвитку малого підприємництва – 0,07 ум. друк. арк.)*. Режим доступу :

<https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2025-2026/nauka-2025-2026/zbirnik-asr-27.05.2025.pdf>

12. **Хахалін М.В.**, Чернега І.І. Вплив держави на підприємництво для забезпечення розвитку продовольчого потенціалу країни. I Міжнародна науково-практична конференція *«Наука, технології та промисловість у цифрову епоху»*. Секція *«Економіка»*. Гамбург, Німеччина, 24-26 вересня 2025 р. С. 79 – 82. (0,2 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено вплив держави на підприємництво – 0,12 ум. друк. арк.). Режим доступу : https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/09/Hamburg_Germany_September_24-26.pdf

13. **Хахалін М.В.**, Чернега І.І. Державні програми розвитку малого підприємництва у контексті повоєнного відновлення економіки країни. IV Міжнародна науково-практична конференція *«Глобальні тенденції в науці, техніці та економіці»*. Грац, Австрія. 14-16 січня 2026 р. С. 69 – 72. (0,23 ум. друк. арк.). (Особистий внесок автора: досліджено державні програми розвитку малого підприємництва – 0,16 ум. друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-14.01.2026>