МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Механізми підтримки експорту підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-ммб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Вертій В. М.
Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.н.держ.упр.,
Мостовий В.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Вертій Валерія Миколаївна

1. Тема роботи «Механізми підтримки експорту підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Мостовий В.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, канд.наук держ.упр.

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ
2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
5 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ В.М. Вертій
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЄС- Європейський союз

ГАТТ – генеральна угода з тарифів і торгівлі

ТПП – торгово-промислова палата

КЗПП – кодекс законів про працю

ТІР – КАРНЕТ – документ тимчасового ввезення

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

МСБ – малий та середній бізнес

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Механізми підтримки експорту підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу» 43 с., 6 рис., 5 табл., 20 джерел.

Актуальність теми полягає в тому, що управління експортом та імпортом в період воєнного часу потребує нових підходів в управлінні. Особливо це актуально для підприємств малого та середнього бізнесу, які стикаються з викликами часу в умовах нестачі оборотних коштів, проблем з тарифами на енергетичні ресурси, перевірками контролюючих органів тощо.

Метою дослідження є формування тактики державної підтримки, яка спрямована на подолання наслідків воєнних дій та військового часу на діяльність підприємства малого бізнесу.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління підприємством малого бізнесу в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан розвитку малого бізнесу в Україні;
- розробити пропорзиції для підприємств малого бізнесу в сфері ЗЕД.

Об’єктом дослідження є підприємство малого бізнесу, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Предметом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність суб’єкта малого бізнеса та зовнішнє середовище.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, СВОТ-аналіз та інші.

МАЛИЙ БІЗНЕС, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Mechanisms of support for export of small business enterprises in wartime" 43 p., 6 fig., 5 tab., 20 sources.

The relevance of the topic lies in the fact that export and import management during wartime requires new approaches to management. This is especially relevant for small and medium-sized businesses that face the challenges of the time in conditions of lack of working capital, problems with tariffs for energy resources, inspections by regulatory authorities, etc.

The purpose of the study is to form a tactic of state support aimed at overcoming the consequences of hostilities and wartime on the activities of small business enterprises.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:
- systematize the theory and concept of the issue of managing a small business enterprise in the field of foreign economic activity;
- characterize the current state of development of small business in Ukraine;
- develop proportions for small business enterprises in the field of foreign economic activity.

The object of the study is a small business enterprise engaged in foreign economic activity.

The subject of the study is the foreign economic activity of a small business entity and the external environment.

The work used general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic, SWOT analysis and others.

SMALL BUSINESS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, PERSONNEL, MANAGEMENT, REGULATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ 11
1.1 Теоретичні аспекти діяльності малих підприємств…… 11
1.2 Специфіка малого бізнесу……. 15
1.3 Сучасні методи управління в малому бізнесі…….. 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ 21
2.1 Характеристика сфери малого бізнесу в Запорізькій області…… 21
2.2 Ключові проблеми малого бізнесу в Запорізькій області 24
2.3 Заходи з підтримки малого бізнесу в Україні 32
2.4 Удосконалення діяльності підприємства малого бізнесу 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми “Механізми підтримки експорту підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу” полягає в тому, що управління підприємством малого бізнесу в період воєнного часу потребує нових підходів в управління та залучення спеціалізованих регуляторних та інших заходів для збереження належного рівня доходів підприємства, що займається імпортом та реалізацією товарів широкого вжитку, надає послуги тощо.

Військова агресія внесла серйозні корективи в усі сфери нашого життя, винятком не слали й малі підприємства, які стикнулися з низкою нових проблем та викликів. Зауважимо, що діяльність малих підприємств, як бізнес-структур ринкової економіки, пов’язана із значною кількістю ризиків таких як розширення виробництва, скорочення прибутків, недовантаження виробничих потужностей, поганий менеджмент, банкрутство, упущення вигоди тощо.Війна значно вплинула на вітчизняний ринок. Невизначеність, спричинена війною, економічний спад, структурні та якісні змініринку, значний приплив внутрішньо переміщених осіб та мобілізація загострюють проблеми малих підприємств ще більше потребують вирішення на всіх рівнях державного та корпоративного управління.

Проблематиці розвитку малих підприємств присвячено багато наукових досліджень. Васильців Т., Іваницька С.,МусятовськаО., Пархоменко О. та ін. [1-4] ґрунтовно окреслили проблеми малого бізнесу та розкрили основні напрями їхнього подальшого розвитку.

Мета роботи – систематизація та аналіз методів управління підприєм ством малого бізнесу в період війни.

Для її досягнення поставлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати понятійний аппарат в сфері малого бізнесу;
- переглянути та узагнальнити статистичні дані стосовно малого бізнесу в Україні;
- запропонувати авторське бачення виходу із ситуації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Теорія управління малим бізнесом у період війни

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль в економіці України, на них припадає понад 99% усіх зареєстрованих підприємств у країні, певна низка з них, також є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та операторами ринку товарів швидкого вжитку та швидкого обертання.

Малий бізнес та підприємства його є однією з ключових структурних основ національної економіки будь-якої сльної держави. Для України, особливо в поганих умовах воєнного стану та післякризової трансформації, мале підприємництво погано виконує не лише економічну, але й соціальну, адаптаційну та інноваційну нічну функції. Теоретичні основи його функціонування базуються на швидко поєднанні класичних економічних моделей, інституційної навіть підтримки, ринкових механізмів саморегуляції та сучасних бізнес технологічних викликів.

Економічна сутність малого бізнесу – проста, кпи більше – кидай дальше.

Згідно з теорією підприємництва, малий бізнес — це форма господарювання, яка ґрунтується на приватній сміливій ініціативі, обмеженому ресурсному потенціалі та високій темаператрі гнучкості у прийнятті рішень. У контексті України малий бізнес охоплює всі підприємства з кількістю працівників до 50 осіб та мінімальним річним доходом до 10 млн євро (відповідно до критеріїв Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва»).

Теоретичні підходи до функціонування малого бізнесу, суто класичний підхід:

У межах неокласичної теорії, мале підприємство розглядається як оптимальний суб’єкт ринку, що прагне максимізації прибутку, діючи в умовах досконалої конкуренції.

Інституційний підхід – наявність норм та інституцій для їх дотримання.

Фокусує увагу на впливі інституційного середовища: доступ до фінансування, правовий захист, податкова система, регуляторна політика. В Україні ключову роль відіграють такі інститути як Офіс розвитку підприємництва та експорту, державні програми «єРобота» та грантові платформи.

Еволюційно-динамічний підхід та його механізми прості.

Розглядає малий бізнес як органічний елемент еволюції економіки, що найшвидше пристосовується до змін зовнішнього середовища — війни, пандемії, зміни попиту. Українські підприємці постійно змінюють нішу, переорієнтовують логістику та змінюють ринки збуту.

Соціально-орієнтований підхід полягає у тому, що малий бізнес забезпечує соціальну стійкість суспільства, створюючи робочі місця, формуючи місцеві бюджети, підтримуючи адаптацію внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.

Основні функції малого бізнесу в сучасній економіці полягають в тому, що:

- інноваційна – стимулювання впровадження нових продуктів і технологій.
- фіскальна – сплата податків і зборів до бюджетів різних рівнів.

Зайнятість – формування робочих місць у секторах з низьким порогом входу.

- гнучкість – швидка реакція на зміни споживчого попиту та ринкових умов.
- ресурсна – ефективне використання обмежених ресурсів.

Інтеграційна – участь у ланцюгах доданої вартості, зокрема в аграрному секторі, ІТ, сфері послуг.

Проблемні аспекти теорії та практики наважують на рішення.

Незважаючи на фундаментальне значення малого бізнесу, теоретична модель його розвитку в Україні має кілька викликів:

- нерозвиненість фінансових інструментів підтримки (відсутність довгострокових кредитів, слабка грантова база поза державними програмами).
- складне податково-адміністративне середовище.
- низький рівень підприємницької освіти.

Проблеми з правовим захистом власності та контрактних відносин.

Ці фактори створюють розрив між теоретичною моделлю функціонування малого бізнесу як «двигуна економіки» та реальністю, в якій суб'єкти МСП часто виживають у неформальному секторі або перебувають у зоні ризику.

Теоретичне обґрунтування ролі малого бізнесу у сучасній економіці України базується на комплексі економічних, соціальних та інституційних підходів. Мале підприємництво — це не просто форма господарської діяльності, а гнучкий механізм адаптації, інновацій та економічної стабільності в умовах невизначеності та воєнної загрози. Вдосконалення теоретичних моделей розвитку малого бізнесу повинно враховувати сучасні виклики та потенціал цифрової трансформації, інтеграції до європейського ринку та зміцнення економічної безпеки країни.

МСП створюють робочі місця, забезпечують податкові надходження до бюджету, стимулюють національний ринок та підтримують конкуренцію. МСП в Україні працюють у більшості секторів економіки, включаючи виробництво, сільське господарство, будівництво та сферу послуг, і продовжують працювати й зараз, попри воєнний стан.

Однак МСП є дуже чутливими до змін зовнішнього економічного середовища, вони першими реагують на будь-які зміни та кризові явища. Тому вони часто стикаються зі значними проблемами, які перешкоджають їхньому зростанню та успіху. Сучасні обставини різко відрізняються від минулих періодів. Війна, яка триває в Україні, суттєво вплинула на економіку країни, зокрема на розвиток малого та середнього бізнесу.

Проблеми з якими стикнулися підприємства було важко спрогнозувати, а сам перебіг подій мав різкий та непередбачуваний характер. Воєнна ситуація внесла зміни в усі сфери діяльності МСП: фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, іміджеву. І до сьогоднішнього дня, суб'єкти підприємницької діяльності відчувають руйнівні наслідки та переживають нові критичні випробування. Але незважаючи на труднощі і втрати, деяким малим і середнім підприємствам вдалося адаптуватися в цих складних умовах.

В Україні тема відновлення та розвитку малого бізнесу є дуже важливою через те, що багато підприємств зазнали серйозних втрат від війни, що призвело до їх зупинення та збільшення кількості людей в країні, які є тимчасово непрацюючими. Ситуація втрати джерела доходу змусила людей використати накопичені грошові запаси. Економія грошових ресурсів та зменшення грошових запасів у населення призвело до зниження купівельної спроможності населення, наслідком якого зниження рівня благополуччя життя людей в країні.

У такій ситуації малий та середній бізнес може стати ключовою ланкою у відновленні економіки, Триваюча війна в України призводить до значних людських жертв і серйозно впливає на економіку. Значна кількість підприємств знищена або не працює на повну потужність. У результаті різні показники економічної безпеки перевищили критичні рівні, створюючи значний ризик для національної безпеки.

Кабінетом Міністрів України затверджено розпорядження щодо плану та порядку невідкладних заходів з переміщення підприємств у разі потреби [9]. Постановою КМУ також затверджені особливості роботи АТ «Укрпошти» в умовах воєнного стану, зокрема, забезпечення доставки пенсій і грошової допомоги, безоплатної доставки ліків та гуманітарної допомоги, безоплатного перевезення продовольчих товарів тощо [10].

Нормативно-правові акти, які введені у дію під час воєнного стану в Україні, закріплюють законодавчо допомогу держави суб'єктам господарювання і населенню, які опинились у зоні бойових дій або зоні

можливих бойових дій. Аналіз динаміки кількості підприємств на території Україні з поділом їх на середні, салі та мікропідприємства за період 2010-2021 рр. дозволив зробити висновок, що найбільша питома вага протягом всього досліджуваного періоду належить малим підприємствам (99,0 %).

У системі ринкової економіки малий бізнес посідає особливе місце, забезпечуючи гнучкість економіки, сприяючи зайнятості населення, розвитку конкуренції та інновацій. Водночас для ефективної реалізації державної політики підтримки підприємництва необхідним є чітке розмежування бізнесу за масштабом. Визначення підприємства як малого базується на сукупності кількісних та якісних критеріальних ознак, що дають змогу класифікувати його в межах певного економіко-правового статусу.

Згідно із Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», мале підприємство — це суб'єкт господарювання, який одночасно відповідає таким критеріям:

- середня чисельність працівників — до 50 осіб;
- річний дохід — до 10 мільйонів євро (у гривневому еквіваленті за офіційним курсом НБУ).

Це визначення узгоджується з європейською класифікацією, що важливо для інтеграції України до спільного ринку ЄС.

Основні критеріальні ознаки малого підприємства визначають його масштаб.

Чисельність персоналу визначає масштаби або розміри діяльншості підприємства.

Один із головних критеріїв — кількість найманих працівників. У більшості країн, включно з Україною, граничним порогом є 50 осіб. Цей показник відображає масштаб операційної діяльності підприємства, його організаційну структуру та управлінські потреби.

Обсяг річного доходу (виручки) – визначають масштаби фінансвої діяльності підприємства.

Мале підприємство має обмежені фінансові обороти, що зумовлює обережність у кредитуванні, потребу в грантовій підтримці та пільговому оподаткуванні. В Україні межа — 10 млн євро — дозволяє охопити як мікро-, так і дрібні виробничі підприємства.

Форма власності та організаційно-правовий статус може коливатись в низці критеріїв.

Малий бізнес, як правило, представлений у вигляді:

- фізичних осіб – підприємців (ФОП);
- товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
- кооперативів та індивідуальних приватних підприємств.

Вибір форми залежить від галузі, податкової моделі та рівня відповідальності.

4) Обсяг активів та ресурсної бази є визначальним фактором у виробничій сфері.

Малі підприємства зазвичай володіють мінімальними основними фондами та обмеженим доступом до довгострокового фінансування, що знижує капіталомісткість їхньої діяльності. Водночас це дозволяє оперативно змінювати бізнес-модель.

Локалізація діяльності в окремій галузі або регіоні.

Малий бізнес має локальний або регіональний характер — обслуговує потреби місцевого ринку, рідко виходить на національний або міжнародний рівень без спеціальної підтримки.

Додаткові ознаки визначаються розмірпами, це:

- оперативна гнучкість: швидкість прийняття рішень і реагування на зміни ринку.
- особиста участь власника: безпосередній контроль за процесами.
- високий ступінь підприємницького ризику: мала диверсифікація активів та залежність від кількох ключових контрагентів.

□

Значення критеріїв для державної політики регулювання даної сфери економіки.

Наявність чітко встановлених критеріїв дозволяє:

- диференціювати заходи державної підтримки (гранти, податкові пільги, спрощена звітність);
- формувати адекватне податкове навантаження;
- здійснювати ефективний моніторинг сектора МСП;
- оцінювати потенціал інтернаціоналізації та цифровізації підприємств.

Критеріальні ознаки малого бізнесу в Україні забезпечують структуроване розмежування суб'єктів господарювання та створюють передумови для адресної підтримки підприємництва. Формалізація таких ознак важлива як для внутрішньої політики, так і для гармонізації з європейськими підходами до класифікації МСП. У сучасних умовах, особливо в період відновлення економіки після воєнних потрясінь, ці критерії мають стати базою для ефективного розвитку та стимулювання малого бізнесу як рушія сталого зростання країни.

1.2 Специфіка управління підприємством малого бізнесу

За постулатами теорії систем розмір підприємства – об'єкта управління визначає розмір відповідного об'єкта управління.

Структура діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікро-підприємництва на території України за період 2010-2021 рр. є майже незмінною за весь період дослідження.

Малий бізнес відіграє важливу роль у сучасній економіці України як джерело зайнятості, інновацій та підприємницької активності. Однак, управління малим підприємством має свою унікальну специфіку, яка суттєво відрізняється від механізмів менеджменту в середньому чи великому бізнесі. Компактна організаційна структура, обмежені ресурси, багатофункціональність

персоналу і висока залежність від зовнішнього середовища створюють як переваги, так і виклики в управлінні малим бізнесом.

Одна з ключових особливостей управління малим підприємством — це спрощена організаційна структура, яка зазвичай не має чіткої ієрархії. Власник або керівник часто сам виконує функції декількох управлінських рівнів — від стратегічного планування до операційного контролю. Це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, однак підвищує навантаження та залежність результатів від однієї особи.

Малі підприємства, як правило, мають обмежені фінансові, кадрові та матеріальні ресурси, що вимагає раціонального підходу до управління. Бюджетування, жорсткий контроль витрат, стратегічний підбір постачальників і партнерів стають критично важливими управлінськими інструментами. Фінансова стійкість у цьому контексті часто досягається через гнучкість і здатність швидко адаптувати бізнес-модель.

У малому бізнесі персонал часто виконує мультифункціональні завдання, що вимагає високої адаптивності, взаємозамінності та широкого спектру навичок. Управлінці, у свою чергу, повинні володіти лідерськими, комунікативними та антикризовими компетенціями для ефективної координації невеликого, але часто динамічного колективу.

Оскільки малий бізнес здебільшого не має складної бюрократичної системи, процес прийняття рішень є швидким і менш формалізованим. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, поведінку конкурентів та запити клієнтів. Проте відсутність процедур та стратегічного планування іноді призводить до імпульсивності в управлінні.

Власник малого бізнесу зазвичай безпосередньо зацікавлений у результаті, що формує високий рівень відповідальності, ініціативності та персонального залучення. Такий підхід створює стабільність, однак може ускладнити делегування повноважень і розвиток управлінської автономії працівників.

Малі підприємства є більш вразливими до зовнішніх змін — економічних, політичних, регуляторних. Війна, податкова реформа, зміни у валютному курсі або перебої з логістикою можуть істотно вплинути на життєздатність бізнесу. Управління ризиками, антикризове планування та стратегічна гнучкість є ключовими управлінськими завданнями.

Управління підприємством малого бізнесу — це процес, що базується на поєднанні гнучкості, раціонального використання ресурсів, швидкого прийняття рішень і високого рівня особистої відповідальності. Водночас, для сталого розвитку такого підприємства необхідно поступово інституціоналізувати процеси управління, впроваджувати цифрові рішення, делегувати функції та будувати стійку модель лідерства. Саме це дозволяє малому бізнесу не лише виживати в умовах кризи, а й бути рушієм економічного оновлення України.

Таблиця 1.1 - Порівняльні переваги та недоліки підприємств малого бізнесу та великих компаній

Критерій	Малий бізнес	Велика компанія
Організаційна структура	Гнучка, неформальна, зосереджена навколо власника	Бюрократична, ієрархічна
Швидкість прийняття рішень	Висока	Низька
Ресурси	Обмежені	Значні
Інноваційність	Висока адаптивність, інновації на рівні ідеї	Формальні R&D-центри, потребують більше часу
Ризикостійкість	Вразливість до зовнішніх чинників	Стабільність через резерви
Масштабування	Обмежене, залежить від особи	Широкі можливості через капітал та інфраструктуру
Взаємодія з клієнтом	Особистісна, гнучка	Формалізована, стандартизована

За проведеним аналізом динаміки кількості підприємств в Україні за період 2010-2021 рр. зроблено висновок, що загальна кількість підприємств за цей період зменшилась на 10,43 %, у тому числі кількість великих підприємств зросла на 4,09 %, кількість середніх підприємств зменшилась на 16,54 %, кількість малих підприємств зменшилась на 10,37 %. Зменшення кількості підприємств в Україні відбулось ще у передвоєнний період часу.

Війна в Україні вплинула на всі сфери життя, в тому числі на бізнес. Ситуація стала надзвичайно складною як для тих, хто мав свій бізнес на території, що перебуває в зоні конфлікту, так і для підприємців, що територіально знаходились у більш спокійних районах. Через війну, багато компаній зазнали серйозних втрат, припинили свою діяльність або перенесли її на інші території. Втрати малого та середнього бізнесу під час війни оцінюються фахівцями у 65-85 млрд. дол. США.

За даними НБУ, станом на кінець квітня 2023 р. кількість підприємств, які повністю зупинили діяльність, скоротилася до 17% порівняно з 32% на початку повномасштабної війни [12]. Це призвело до значного зменшення обсягів виробництва та збуту, що в свою чергу вплинуло на економіку країни в цілому. У результаті дестабілізації сектору малого та середнього бізнесу і зниження ділової активності ВВП України може скоротитися на 21 %.

Майже половина малих та середніх підприємств фактично зупинили економічну діяльність, 20% провели релокацію всередині України та 4,4% перемістилися за кордон.

В сферах ІТ, фінансах, підприємств професійних послуг, охорони здоров'я, транспортних та складських послуг, виробництва харчових продуктів, понад 25% підприємств провели релокацію. Станом на 5 травня 2023 р. програмою релокації бізнесу переміщено 500 підприємств у більш безпечні локації, з них 300 вже продовжили свою роботу [11]. Сьогоднішні реалії економіки України знайомлять науковців з новими питаннями, мінливий воєнний стан приносить нові ситуації, які раніше здавалися суто теоретичними та далекими. Для сучасного підприємця вже стали звичними терміни «блекаут» та «релокація», хоча ці ж поняття рік тому були майже незнайомі, ні в бізнесі, ні в науковому середовищі.

Іншою критичною проблемою, з якою зіткнувся малий і середній бізнес в Україні під час війни, стала відсутність доступу до фінансування. Війна в Україні порушила роботу банківської системи країни, ускладнивши доступ до фінансування для малого та середнього бізнесу. Банки не наважувалися кредитувати підприємства, які працюють у зонах конфлікту, що обмежувало

можливості МСП продовжувати роботу та розширювати свій бізнес, це призвело до зниження інвестицій в цей сектор економіки.

Однак деякі МСП знайшли альтернативні джерела фінансування, такі як краудфандинг і міжнародні гранти. У такий складний період для українського бізнесу підтримкою стала допомога від міжнародних партнерів та фінансових організацій. Проте український уряд також зробив великий внесок для бізнесу. В умовах воєнного стану з'явились нововведення та ініціативи від держави. Найвідомішою програмою за 2022 рік стала «єРобота».

Це урядова програма, яка надає безповоротні гранти на реалізацію бізнес проектів та розвиток існуючих підприємств, за умовою створення певної кількості робочих місць. Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив оперативну платформу з актуальною інформацією для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон під час війни.

Крім того, доступною стала кредитна програма для фінансування українських експортерів, які через повномасштабну війну потребують додаткових фінансових ресурсів для реалізації своїх експортних контрактів [8].

Також великою проблемою для роботи МСП під час війни стало порушення ланцюгів постачання. Велика кількість малих і середніх підприємств покладаються на імпорт сировини чи обладнання, яке стало важко отримати під час війни.

Загальновідомо, що малий та середній бізнес часто виконує обслуговуючу роль для великих підприємств, але у воєнний час велика кількість таких підприємств призупинила роботу, або стало неможливо налагоджувати ланцюги поставок з ними. Щоб подолати це, деякі МСП звернулися до місцевих постачальників, змінили напрацьовані схеми поставок або почали виробляти потрібну сировину самостійно. Це призвело до збільшення витрат і затримок, що ускладнило конкуренцію МСП із великими підприємствами. Відбулися значні зміни в маршрутах, та способах постачання.

В даний момент неможливо гарантувати, що маршрут та постачальник, яким компанія користувалася раніше, буде працювати наступного тижня. Тому ланцюжок постачання повинен бути максимально компактним, гнучким та швидкодіючим, оскільки на великі зміни не вистачить часу. У мирний час

підприємства мали змогу довгострокового планування, вони могли передбачити майбутні кроки. В сучасних умовах гнучкість та швидкість в прийнятті оперативних рішень є надзвичайно важливими, тому планування повинно проводитись на короткостроковій основі.

Для підтримки підприємств у таких умовах, державна влада полегшила правила проходження товарів на кордоні, що підпадають під категорію критичного імпорту. Цим скористалися підприємства, які поповнили свої асортименти такими товарами, зокрема товарами енергетичної сфери, продовольчих товарів, а також складових виробничого циклу.

Серед серйозних питань, які також негативно вплинули на розвиток малого та середнього бізнесу можна назвати наступні.

Питання безпеки: війна в Україні створила середовище небезпеки, що ускладнило роботу МСП. Власники бізнесу були стурбовані своєю безпекою, а також безпекою своїх співробітників і клієнтів. Ця незахищеність ускладнила повсякденну діяльність малих і середніх підприємств, включаючи транспортування товарів і послуг.

Регуляторні проблеми: війна в Україні призвела до змін у законодавстві та державній політиці, що мало значний вплив на МСП. Наприклад, уряд запровадив певні обмеження на рух товарів і послуг, що ускладнило роботу бізнесу.

Економічна нестабільність: конфлікт в Україні призвів до значної економічної нестабільності, що негативно вплинуло на МСП. Нестабільність призвела до зниженняn довіри споживачів, зниження купівельної спроможності та загального уповільнення економічної активності.

Конкуренція з боку великих підприємств: війна в Україні створила значні перешкоди для входу на територію нових малих і середніх підприємств, що ускладнило їм конкуренцію з більшими, більш відомими підприємствами. Ця конкуренція ускладнила зростання та розширення діяльності МСП.

Незважаючи на ці проблеми, деяким малим і середнім підприємства вдалося знайти можливості адаптації своєї роботи до воєнних умов. Наприклад, деякі з них змогли заробити на попиті на певні товари та послуги в зонах конфлікту, наприклад, зріс попит на будівництво та логістику. Крім того, деякі МСП досягли

успіху, зосередившись на експорті в інші країни. Диверсифікувавши свою клієнтську базу та вийшовши на нові ринки, ці підприємства змогли пом’якшити наслідки війни для своєї діяльності.

Швидке реагування на зовнішні виклики підвищує конкурентоздатність українських підприємств та сприяє зростанню економіки на території України.

Методи підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в України наведено в табл. Однак загальний вплив війни на малий і середній бізнес в Україні все ж є негативним. Багато підприємств були змушені закритися або переїхати, а економічна нестабільність ускладнила появу нових підприємств. Крім того, конфлікт створив значні перешкоди для торгівлі, що ускладнює конкуренцію малому та середньому бізнесу з великими більш відомими компаніями. Результати досліджень, проведених Європейською Бізнес Асоціацією, підтверджують ці твердження, лише 49% українських малих та середніх підприємств працюють у повному обсязі, а 51% − частково. Серед частково працюючих, 44% змушенні були скоротити свою діяльність, а 20% − закрити частину торгових точок чи офісів, 18% − перейти в мережу інтернет, 18% − по іншим причинам [13].

Незважаючи на виклики, для малого та середнього бізнесу в Україні все ще є можливості для зростання та успіху. Шукаючи альтернативні джерела фінансування, адаптуючись до мінливих ринкових умов і зосереджуючись на експорті та диверсифікації, малий і середній бізнес може продовжувати відігравати вирішальну роль в економіці країни навіть у розпал війни.

Загальновідомо, що розвиток малого та середнього бізнесу може зменшити кризові явища в національній економіці. При розвинутій та успішній підприємницькій діяльності відбувається збільшення виробництва, рівня зайнятості населення, підвищення доходів населення, сукупного попиту, а як результат збільшення податкових надходжень. При обернутій ситуації, національна економіка отримує набір катастрофічних проблем, що досить важко піддаються лікуванню. Важливість розвитку малого та середнього бізнесу є запорукою ефективної економіки. Впровадження заходів, що мають на меті підтримку МСП, дає змогу зменшити навантаження у важкий момент, для того щоб дати можливість підприємствам перегрупуватися та пристосуватись до нових

реалій. Більш того, така підтримка сприятиме стимулюванню розвитку нових форм бізнесу та його ведення, розробки нових бізнес-моделей, що дозволить зменшити ризики за рахунок їх диверсифікації. На сьогоднішній день, заходи з підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу мають стати першим кроком на шляху відновлення національної економіки України та підвищення добробуту населення.

У результаті війни в Україні малий та середній бізнес став однією з найважливіших галузей економіки країни. Незважаючи на відсутність сприятливих умов та складнощів, підприємці ризикують і здійснюють свої плани, а держава намагається підтримувати сприятливі умови, за допомогою фінансових програм та юридичного регулювання. Це дає змогу зберегти робочі місця та збільшити виробництво товарів та послуг. Розвиток малого бізнесу сприяє також підвищенню конкурентоспроможності країни та зменшенню залежності від зовнішніх постачальників. Незважаючи на складні умови зокрема окупація територій, зменшення фінансування, розрив ланцюгів поставок, малі підприємства продовжують активно розвиватися і сприяють відновленню економіки країни після війни.

Сучасні проблеми воєнного стану в Україні викликали необхідність ввести коригування у взаємозв’язок держави та бізнесу. Зараз розвиток бізнесу на пряму залежить від рішень державної влади. Крім того, сьогодення приносить багато нових можливостей та ідей для бізнесу. Завдання державної влади швидко реагувати на мінливе середовище, обирати правильні інструменти та методи контролю і підтримки. Бізнес пережив перші важкі періоди і зараз знаходиться у фазі відродження, тому саме зараз важливо підтримати малий та середній бізнес для того, щоб в майбутньому отримати економічно сильну країну та суттєвий бексграунд у вигляді сильної економіки.

1.3 Методи управління малим бізнесом управління

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та загострення кризових явищ, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами (зокрема війною в Україні), підтримка малого бізнесу набуває особливого

значення. Одним із пріоритетних напрямів державної, регіональної та корпоративної політики стає впровадження інноваційних методів підтримки підприємств малого бізнесу, що сприяють їхній адаптації, модернізації та довгостроковій конкурентоспроможності.

До інноваційних методів передусім належать цифрові платформи підтримки бізнесу (онлайн-портали консультацій, CRM-сервіси, автоматизовані сервіси реєстрації та податкової звітності), грантове фінансування через відкриті конкурси, бізнес-інкубатори та акселераційні програми, які не лише забезпечують доступ до фінансів, а й до експертизи, менторства, нових ринків. Значну роль відіграє і публічно-приватне партнерство, в межах якого місцева влада або університети (наприклад, центри підприємництва при ЗВО) створюють інфраструктуру для розвитку підприємницької активності.

В Україні прикладами таких методів є державна програма «єРобота», яка забезпечує видачу безповоротних грантів на розвиток виробництва, садівництва, ІТ-стартапів; діяльність Офісу розвитку підприємництва та експорту; запуск платформи Дія.Бізнес, яка поєднує консультаційні, освітні та фінансові інструменти для підприємців.

Таким чином, інноваційні підходи до підтримки малого бізнесу дозволяють не лише оперативно реагувати на виклики економічної нестабільності, а й створюють середовище для довгострокового зростання, орієнтованого на цифрову трансформацію, міжнародну інтеграцію та сталий розвиток.

Таблиця 1.2 - Інноваційні методи підтримки малого бізнесу

Метод підтримки	Опис	Приклад реалізації в Україні
Цифрові платформи	Інформаційні та консультаційні онлайн-сервіси, CRM, сервіси автоматизації	Дія.Бізнес, портал SME.DO
Грантова підтримка	Безповоротне фінансування на розвиток бізнесу	Програма «єРобота»
Бізнес-інкубатори	Підтримка стартапів на початковому етапі, менторство, коворкінг	Український фонд стартапів, TechUkraine
Акселератори	Програми швидкого розвитку бізнесу з фінансовою та експертною підтримкою	Startup Ukraine, Radar Tech
Публічно-приватне партнерство	Спільні ініціативи бізнесу та держави/ЗВО	Центри підтримки підприємництва при університетах

Оскільки, малий бізнес — це один із основних рушіїв економічного зростання, соціальної стабільності та формування конкурентного середовища. Його роль особливо зростає в умовах трансформаційної економіки, де виникає потреба в нових формах зайнятості, підприємницької активності та швидкої адаптації до змін. У такому контексті держава виконує стратегічну функцію регулювання та підтримки малого бізнесу, використовуючи як прямі, так і непрямі методи впливу на його розвиток.

Державне регулювання малого підприємництва передбачає систему інституційних, фінансових, організаційних і правових заходів, спрямованих на створення сприятливого підприємницького середовища, стимулювання інвестицій, інновацій і зайнятості.

Основна мета — забезпечення рівного доступу до ресурсів, зниження бар'єрів виходу на ринок, а також захист малих підприємств від несприятливих зовнішніх впливів.

Методи державного регулювання розвитку малого бізнесу є традиційними для європейських країн.

Адміністративні (правові) методи найбільш доступні державним інституціям.

Ці методи формують нормативно-правове середовище діяльності малого бізнесу. Сюди належать:

- законодавче визначення критеріїв МСП;
- спрощені процедури реєстрації підприємств (через онлайн-сервіси);
- дерегуляція — зменшення дозвільних та контрольних процедур;
- антимонопольна політика та захист конкуренції;
- спеціальні правові режими (наприклад, «Дія.City» для IT-бізнесу).

Економічні (фінансово-кредитні) методи застосовуються в окремих галузях.

Ці інструменти пов'язані з матеріальною підтримкою малого бізнесу:

- бюджетні гранти (програма «єРобота», регіональні фонди підтримки);

- податкові пільги для ФОП і ТОВ (спрощена система оподаткування, ЄП);
- компенсація відсоткових ставок за кредитами (державні та банківські програми);
- доступ до мікрокредитування, кредитних гарантій;
- державні замовлення для малих виробників.

Організаційно-інституційні методи:

Це створення інфраструктури підтримки малого бізнесу:

- регіональні центри розвитку підприємництва;
- бізнес-інкубатори та акселератори;
- платформи консультування (наприклад, «Дія.Бізнес»);-
- спеціалізовані агенції — Державна установа «Офіс розвитку підприємництва та експорту».

Інформаційно-освітні методи даступні в рамках спеціалізованих програм розвитку бізнес-кластерів.

Держава сприяє розвитку підприємницької культури та компетентності шляхом:

- навчальних програм для МСП (курси, вебінари, сертифікація);
- інформаційного супроводу та аналітики;
- консультацій з правових і фінансових питань;
- просування інноваційного підприємництва серед молоді та ветеранів.

Програмно-цільові методи характерні для органів галузевого та регіонального управління.

Це реалізація національних і регіональних стратегій:

- Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу до 2027 року;
- Національний план економічного відновлення України;
- спеціальні регіональні програми післявоєнного розвитку (створення індустріальних парків, кластерів малого виробництва).

Актуальні виклики та напрями вдосконалення регулювання зростають під час війни. В умовах війни та відбудови критично важливими є:

- дерегуляція й цифровізація усіх процедур (від реєстрації до перевірок);

- компенсація збитків і релокація бізнесу з прифронтових територій;
- цільова підтримка ветеранів, ВПО, жінок-підприємниць;
- стимулювання експорту та інтернаціоналізації малого бізнесу;
- прозоре адміністрування державної допомоги.

Методи державного регулювання малого бізнесу в Україні мають вирішальне значення для стабільності економіки, особливо у кризових умовах. Комплексний підхід, що поєднує правові, фінансові, освітні та інфраструктурні інструменти, формує основу для розвитку самозайнятості, інновацій та локального виробництва. У сучасній парадигмі післявоєнної відбудови малий бізнес стає стратегічним сектором, який потребує не лише короткострокових стимулів, а й довгострокової інтегрованої політики підтримки.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Сучасний стан та ситуація в малому бізнесі в Україні

Попри складну для економічного розвитку пору, малий бізнес в нашій країні продовжує розвиватися. Так, за даними Єдиного державного реєстру, у січні-серпні 2024 року було зареєстровано193192 нових ФОПів.

Ця цифра навіть більша, ніж до початку військової агресії, коли за аналогічний проміжок часу відкрилось 186144 бізнес-суб'єктів. Після значного спаду напочатку повномасштабного вторгнення, кількість нових реєстрацій малих підприємств стабілізувалася і вже на протязі двох років залишається на одному рівні.

На основі проведеного аналізу статистичних даних зроблено висновок, що у довоєнний період 2010-2021 рр. кількість підприємств в Україні зменшилась на 10, у тому числі кількість великих підприємств зросла на 4,09 %, кількість середніх підприємств зменшилась на 16,54 %, кількість малих підприємств зменшилась на 10,37 %. Визначено, що за досліджуваний період 2010-2021 рр. структура діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікро-підприємництва на території України є майже незмінною, найбільшу питому вагу мають малі підприємства (99,06 у 2021 р.). Визначено, що війна негативно вплинула на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. багато підприємств вимушені були закритися, люди втратили робочі місця та джерело доходу, що негативно вплинуло на фінансовий стан українських родин. Майже половина малих та середніх підприємств фактично зупинили економічну діяльність, 20% провели релокацію всередині України та 4,4% перемістилися за кордон. Визначено, що Незважаючи на проблеми, які принесла війна, окремим

малим і середнім підприємствам вдалося знайти можливості адаптації своєї роботи до воєнних умов: деякі з них змогли заробити на попиті на певні товари та послуги в зонах конфлікту, наприклад, зріс попит на будівництво та логістику. Крім того, деякі МСП досягли успіху, зосередившись на експорті в інші країни. Узагальнені методи підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в України: державна програма повної або часткової релокації для бізнесу, міжнародні та державні програми фінансування, інвестування та допомоги, зміни у митному законодавстві, вибіркове зменшення та скасування митних податків, спрощення документальних перевірок, перехід на дистанційні методи роботи, електронний документообіг.

Малий бізнес в Україні зазнав значних викликів через повномасштабну війну, проте продемонстрував вражаючу стійкість та адаптивність. Незважаючи на початкові труднощі, багато підприємств змогли відновити свою діяльність та навіть розширити її.

2.2 Вплив війни на малий бізнес

З початку війни 64% мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність. Проте до кінця 2023 року майже 91% підприємств відновили роботу, що свідчить про високу адаптивність та прагнення до відновлення економічної активності.

Структура та динаміка малого бізнесу зростають.

ММСП становлять 99,98% усіх суб’єктів господарювання в Україні, забезпечуючи 74% робочих місць та створюючи 64% валового продукту. У 2024 році індекс активності малого бізнесу (UBI) склав 37,3 зі 100 можливих, що свідчить про поступове відновлення після шоку 2022 року.

Географічні та галузеві особливості формування малогор бізнесу.

Найбільше нових ФОПів зареєстровано у Києві, Дніпропетровській та Львівській областях. Основними сферами діяльності є роздрібна торгівля (28,1%), IT (9,1%) та оптова торгівля (7,2%).

Перспективи та виклики для малого бізнесу пов’язані з долею самої країни та її окремих регіонів та галузей.

Майже 80% ММСП планують розширення бізнесу у 2024 році. Проте основними перешкодами залишаються непередбачуваність ситуації, нестача платоспроможних клієнтів та кваліфікованої робочої сили.

Структура нових ФОПів за сферами діяльності (2024 р) зазнала суттєвих змін.

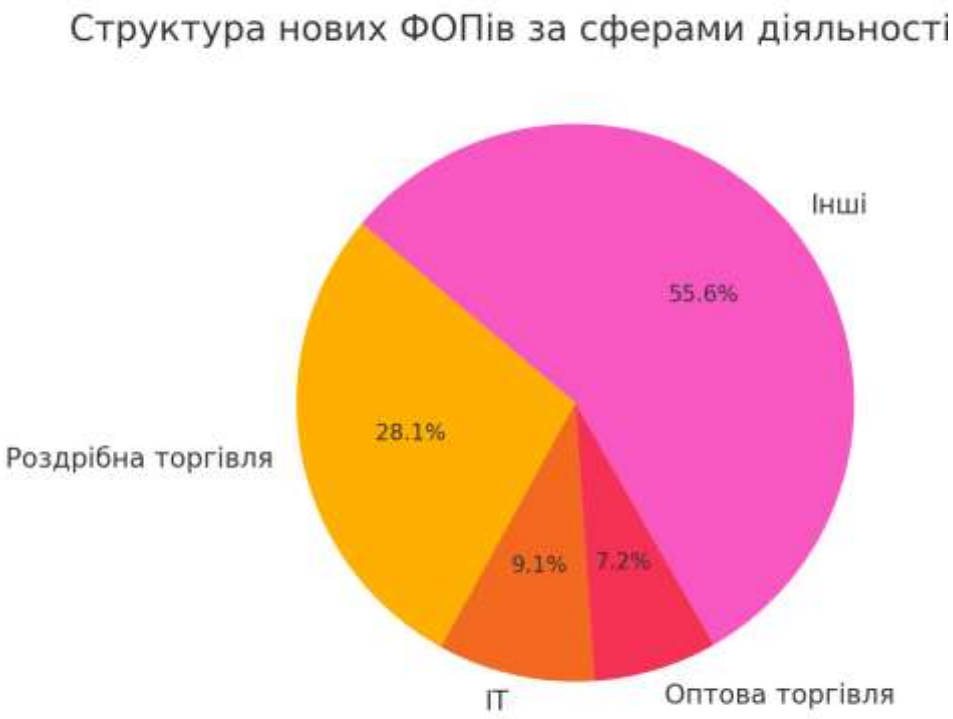


Рис.2.1 Структура малого бізнесу за галузями

Переміщення підприємств у період війни стала суттєвим зрушенням окремих галузей в напрямку безпечних локацій.

Станом на березень 2024 року в Україні зафіксовано 18 944 випадки релокації бізнесу. Найчастіше компанії переміщувалися з Києва (33,2%), Дніпропетровської області (9,6%) та Київської області (8,5%).

Таблиця 2.1 - Галузева структура релокованих підприємств

Галузь	Частка, %
Оптова торгівля	39,4
Будівництво	6,0
Операції з нерухомістю	4,4
Сільське господарство та мисливство	4,6
Транспортний сектор	4,2
Роздрібна торгівля	3,3
Ремонт автомобілів	2,8
Інші галузі	35,3

Малий бізнес в Україні продемонстрував здатність адаптуватися до екстремальних умов війни. Завдяки державним і міжнародним програмам підтримки, а також внутрішньому підприємницькому потенціалу, сектор продовжує відновлення та відіграє ключову роль у стабілізації економіки й забезпеченні зайнятості населення.

Беззаперечне лідерство за кількістю нових випадків останніми роками зберігає столиця. У першому кварталі 2024 року в Києві було зареєстровано 10 252 нових підприємства, що становить 13,8% від загальної кількості; на другому місці – Дніпропетровська область з 6,8 тис. нових підприємств; на третьому Дніпропетровська область з 6,8 тис. нових підприємств; на четвертому – Дніпропетровська область з 6,8 тис. нових підприємств, що становить 11,8% від загальної кількості [11].

Четверта частина новозареєстрованих фізичних осіб-підприємців займаються роздрібною торгівлею - найпопулярнішим сектором бізнесу, який залишається незмінним протягом останніх чотирьох років. Персональні послуги та комп'ютерне програмування також є одними з найпопулярніших секторів бізнесу серед українських підприємців.

Відзначимо, що малі підприємства в економічній системі виконують низку функцій пов’язаних з соціальним, економічним та технічним розвитком суспільства. Зокрема, вони усувають дисбаланс на товарних ринках шляхом обмеження монополії великих підприємств та швидкого реагування на трансформації ринкової кон'юнктури шляхом орієнтації на задоволення індивідуальних запитів споживачів. Малі підприємства сприяють розвитку

конкуренції, створюють робочі місця, оптимізують використання місцевих ресурсів, збільшують експортний потенціал регіонів, розширюють підприємницьку діяльність. Йдеться про використання сил творчих і вільних виробничих потужностей. Малі підприємства також відіграють значну соціальну роль, забезпечуючи самодостатність громадян та формуючи сприятливе соціальне середовище, активізують процеси накопичення капіталу для подальшого розвитку, що є однією з головних передумов економічного та соціального розвитку країни, особливо в умовах війни.

2.3 Проблеми в діяльності підприємств малого бізнесу

Війна, що триває в Україні з 2022 року, кардинально змінила економічну картину країни, зокрема в сфері малого бізнесу – найбільшим чином. Зауважимо, що в умовах війни бізнес перебуває в постійному стані адаптації, вибудовуючи нові стратегії розвитку, які фокусуються на гнучкості та швидкому реагуванні на ситуації, які виникають. Однак тривалість періоду дезорганізації, невизначеність та поширення загрозливих тенденцій у війні унеможливлюють нормальне функціонування малих підприємств. Згідно з опитуванням Американської торговельної палати, найважливішими викликами для ведення та розвитку бізнесу в Україні є [12]:-безпека та захищеність працівників (91%); - російські ракетні атаки на об'єкти критичної інфраструктури та бізнес-активи (66%); - здоров'я та психічний стан працівників (65%); -економічна та споживча рецесія (45%); - обмежений доступ до електроенергії, води, мобільного зв'язку та опалення (44%).Щодомалих підприємств, в умовах війни вони акцентують увагу ще й на таких викликах:

- зростання тиску з боку державних органів та регуляторні проблеми;

- значна кількість руйнувань і втрат на прифронтових територіях;-відтік населення, зниження споживчого попиту;

- втрата доступу до морського експорту, погіршення логістичних ланцюгів, вимушена економічна переорієнтація.

Усі зазначені проблеми перешкоджають ефективному функціонуванню малих підприємств та вводять економіку в рецесію, але суб'єкти господарювання, переживши шоковий стан від початку війни, сформували нову тактику економічного «виживання», прилаштовуючись до ситуації всіх обмежень воєнного стану та використовуючи можливості, надані державою.

Значна частка громадян повернулася з-за кордону, пожвавивши ринок праці, стабілізувався фінансовий стан бізнесу та його активність, але малі підприємства стикнулися з іншою проблемою, а саме збільшенням рівня виробничих витрат та складністю логістичних процесів. Ще одним викликом стала енергетична криза, спричинена постійними обстрілами енергетичної інфраструктури. Це призвело до того, що суб'єкти господарювання зіткнулися з проблемою забезпеченням безперебійного енерго-, водо- і тепло-постачання [13].За таких умов, одним з найпотенційніших напрямів перспектив-ного розвитку малих підприємств є формування ефективної антикризової стратегії, в основу якої необхідно закласти напрями виходу з кризових ситуацій та налагодження дієвого діалогу з працівниками, створення умов щодо підтримки робітників та розвитку кадрового потенціалу [14]. Ключовими напрямами підтримки малих підприємств на даний час є державна та міжнародна підтримка, що реалізується через [15]:

-державні грантові програми;- надання компенсацій за прий-няття на роботу внутрішньопереміще-них осіб;- податкові послаблення; - пільгове кредитування;

- страхування воєнних ризиків;

-допомогу від міжнародних партнерів. Важливим напрямом антикризової стратегії є підтримка персоналу підприємств.

Експорт демонструє зліти падіння, адаптація та часткове відновлення.

До повномасштабного вторгнення Україна входила до топ-10 світових експортерів продовольства, забезпечуючи до 10% світового експорту пшениці,

понад 15% кукурудзи, майже 50% соняшникової олії. Проте з початком війни логістика була зруйнована, порти заблоковані, і обсяги експорту різко знизилися.

У 2022 році експорт продуктів харчування скоротився на понад 30% у порівнянні з 2021 роком.

Найбільше падіння спостерігалося у поставках зерна та рослинної олії через обмеження доступу до портів Чорного моря.

З початком роботи зернової ініціативи ООН (липень 2022) експорт частково стабілізувався.

У 2023–2024 роках зберігався акцент на альтернативну логістику — залізницю, річкові перевезення, автомобільні шляхи до країн ЄС.

Основні напрямки експорту відповідають політичній коньюнктурі сьогодення:

- країни ЄС (особливо Польща, Німеччина, Італія);
- китай, Туреччина, Єгипет, Індонезія — у сфері зернових;
- Африка - олійні культури, крупи, борошно.

Імпорт продовольчих товарів за період війни виконує подвійну функцію:

- покриває дефіцит окремих категорій продуктів (особливо в регіонах, де виробництво зупинено);
- підтримує соціальну стабільність через гуманітарні поставки.

Основні зміни в структурі імпорту:

- зростання імпорту готової їжі, консервів, дитячого харчування, кави, чаю, шоколаду.
- активізація поставок із країн ЄС, Туреччини, США.
- у 2022–2023 рр. значну частку імпорту становила гуманітарна допомога, що включала базові продукти: крупи, макарони, олію, консерви.

Статистика:

- у 2023 році обсяги імпорту продуктів харчування зросли на понад 15% порівняно з довоєнним 2019 роком, при цьому внутрішнє виробництво знижувалося в окремих секторах.

- найбільше імпорт збільшився у сегментах делікатесів, солодощів та брендованих товарів, де українські аналоги були тимчасово недоступні.

Торговельний баланс та продовольча безпека залишаються головними факторами впливу.

Попри війну, аграрний експорт залишається критично важливою статтею надходження валюти до України (понад 50% валютних доходів у 2023 році). Разом із тим, імпортна залежність у деяких сегментах (наприклад, риба, цитрусові, кава) зберігається.

Зміна балансу призвела до:

- зменшення аграрної виручки фермерів через подорожчання логістики.
- зростання цін на окремі імпортні продукти.
- активізації процесів імпортозаміщення в сегменті переробки та виробництва продуктів тривалого зберігання.

Тенденції та перспективи залежать від майбутнього закінчення війни.

Основні тенденції збігаються з їх суспільним змістом:

- переорієнтація на ЄС як головного торговельного партнера.
- підвищення стандартів якості продукції відповідно до вимог європейського ринку.
- розвиток переробки в Україні, щоб експортувати не сировину, а продукти з доданою вартістю.

Перспективи розвитку ринку спрямовані на розвиток сировинних галузей:

- розширення експорту молочної продукції, меду, ягід, переробленої аграрної продукції.
- створення продовольчих хабів на заході України для забезпечення безпечної логістики.
- активне використання державних і міжнародних програм підтримки фермерів.

Український експорт та імпорт продуктів харчування під час війни зазнав суттєвих трансформацій. Втрати, викликані блокуванням портів і руйнуванням

інфраструктури, були частково компенсовані гнучкістю агросектору та міжнародною підтримкою. Післявоєнна відбудова має зосередитися на розвитку агропереробки, логістики та збереженні продовольчої безпеки. У цих умовах продукти харчування залишаються не лише комерційним товаром, а й стратегічним ресурсом національного значення та виникнення напрямків, що роблять змістовним проектну сферу управління.

2.3. Сучасні заходи з підтримки підприємництва в світі

У 21 столітті підприємництво розглядається не лише як інструмент економічного зростання, а як ключ до інноваційного прориву, зайнятості, зниження бідності та регіонального розвитку. Після пандемії COVID-19 та на тлі глобальних геополітичних викликів уряди країн світу активізували свої політики підтримки малого та середнього підприємництва (МСП). Успішний міжнародний досвід демонструє, що системна підтримка підприємців — це поєднання фінансових, організаційних, цифрових та освітніх рішень, адаптованих до сучасних умов.

Європейський Союз реалізує цілісну політику розвитку МСП через програми COSME, Horizon Europe, Digital Europe та Green Deal. США активно застосовують грантове та кредитне гарантування через Small Business Administration. У країнах Азії, зокрема Китаї та Південній Кореї, підтримка підприємництва тісно пов’язана з державними інноваційними політиками, технопарками та цифровими платформами. Африка й Латинська Америка фокусуються на мікропідтримці, мобільних фінансах і соціальному підприємництві.

Глобально, одним з ключових трендів є цифровізація підтримки — від онлайн-реєстрації до використання big data для прогнозування потреб МСП. Всі ці підходи доводять, що підприємництво потребує комплексної, гнучкої, прозорої та інноваційної політики, адаптованої до національних реалій і глобальних викликів.

У сучасному бізнес-середовищі мале підприємництво змушене шукати ефективні інструменти управління ресурсами, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є аутсорсинг — передача окремих бізнес-функцій зовнішнім спеціалізованим постачальникам послуг. У випадку малого бізнесу, який має обмежений людський, технічний і фінансовий ресурс, аутсорсинг стає не просто варіантом, а стратегічною необхідністю.

Аутсорсинг у малому підприємництві означає делегування непрофільних або складних для внутрішнього виконання функцій стороннім фахівцям або компаніям. Це дозволяє зосередити основну увагу на ключовій діяльності — продажах, виробництві, обслуговуванні клієнтів — водночас забезпечивши високий рівень якості допоміжних процесів.

Сфери застосування аутсорсингу включають бухгалтерію, IT, юридичні послуги, маркетинг, логістику та рекрутинг. Приклади з практики показують, що делегування функцій дозволяє малим підприємствам зменшити витрати, уникнути ризиків та сконцентруватися на стратегічному розвитку.

Аутсорсинг для малого бізнесу — це ефективна стратегія, яка дозволяє адаптуватися до ринку, знижувати витрати та фокусуватися на конкурентних перевагах. Світовий і український досвід свідчить: там, де немає можливості створити власний відділ, вигідніше та раціональніше залучати зовнішніх фахівців.

Таблиця 2.4 - Основні сфери аутсорсингу в малому бізнесі

Сфера застосування	Типові послуги	Приклад використання
Бухгалтерія	Звітність, податки, облік	Онлайн-бухгалтерія Finline для ФОП
IT-супровід	Підтримка сайтів, CRM, безпека	Аутсорсинг IT-фахівця для інтернет-магазину
Юридичні послуги	Контракти, представництво	Позаштатний юрист для договорів
Маркетинг	SMM, реклама, брендинг	Фрілансер для ведення соцмереж кав’ярні
Логістика	Доставка, фулфілмент	Кур’єрські служби для малого e-commerce
HR	Підбір кадрів, кадровий облік	Агентство для підбору персоналу в сервіс

Повномасштабна війна в Україні стала жорстким викликом для всієї економіки, але особливо болісно вдарила по малому бізнесу — сектору, який забезпечує понад 60% робочих місць у країні. Попри втрату ринків збуту, логістичних маршрутів, зниження платоспроможного попиту й фізичну руйнацію об’єктів, малі підприємства не лише виживають, а й активно адаптуються. Ключову роль у цьому відіграють державні та міжнародні програми підтримки малого бізнесу, запроваджені після 24 лютого 2022 року.

Програма «єРобота» - гранти на старт і розвиток малого бізнесу.

Запущена у 2022 році, «єРобота» стала флагманською ініціативою уряду з надання безповоротної фінансової допомоги для фізичних осіб та підприємств. Вона охоплює кілька напрямів:

- «Власна справа» — до 250 тис. грн на відкриття бізнесу;
- «Гранти для садівництва» — до 400 тис. грн на гектар;
- «Гранти для теплиць» — до 7 млн грн;
- «Гранти для переробки» — до 8 млн грн.

Ключова умова — створення нових робочих місць та сплата податків. За даними Мінекономіки, станом на початок 2024 року підтримку отримали понад 30 тисяч заявників.

Кредитна програма «5-7-9%» є актуальною для діючих підприємців.

Хоча ця програма стартувала ще до війни, у 2022–2024 роках вона зазнала гнучкого переформатування. Держава компенсує частину відсоткової ставки за кредитами, які видають банки на:

- поповнення обігових коштів;
- релокацію підприємств;
- модернізацію обладнання;
- будівництво виробничих площ.

Кредити видаються під 5%, 7% або 9% залежно від цілей та створених робочих місць. Програма зберегла платоспроможність тисяч МСП.

Податкові та регуляторні пільги – один з найбільш необхідних моментів для сучасного малого бізнесу.

У 2022 році уряд впровадив спрощену податкову систему для ФОПів 1–3 групи, включно з можливістю:

- працювати за ставкою 2% від доходу;
- відстрочити сплату ЄСВ для підприємців на ТОТ або в зонах бойових дій;
- подати декларації в зручний момент у разі перебоїв зв’язку.

Також скасовано більшість планових перевірок, що знизило адміністративний тиск на бізнес.

Програми релокації бізнесу забезпечують переїзд підприємств в безпечніші регіони або, навпаки – повернення до небезпечних.

Підприємства з прифронтових та окупованих територій отримали можливість переміститися на захід України:

- держава покриває логістику та частково витрати на розміщення;
- надаються приміщення у громадах;
- частина програм забезпечує доступ до грантів або кредитів після релокації.

Це дозволило зберегти виробництво сотням підприємств, зокрема у сфері металообробки, легкої промисловості, IT та агро.

Міжнародні програми підтримки малого та середнього бізнесу.

До підтримки українських підприємців активно долучилися:

- USAID (гранти до $10–35 тис. на релокацію та розвиток);
- GIZ (Німеччина) — ваучери на консультації та модернізацію;
- ЄБРР — фінансова підтримка жіночого бізнесу;
- ПРООН, Danida, UN Women — мікро-гранти для ветеранів, ВПО, жінок.

Багато програм діють через онлайн-платформи (наприклад, Vlasna Sprava, Qirimli, Diia.Business).

Освітні та консультаційні сервіси формують належну культуру підприємництва та забезпечують його якісний ріень.

У складних умовах особливе значення має підвищення компетенцій підприємців, так працюють:

- платформа «Дія.Бізнес» — безкоштовні консультації, курси, шаблони документів;
- локальні центри підтримки бізнесу в обласних центрах;
- грантові хаби при ЗВО, що допомагають оформлювати заявки.

Також активно розвивається менторська підтримка стартапів, зокрема для ветеранів і молоді.

Програми підтримки малого бізнесу під час війни стали критично важливим інструментом збереження економічного ядра країни. Вони дозволили тисячам підприємців не тільки вижити, а й адаптуватися, розширитися або змінити сферу діяльності. Особливо цінним є поєднання державної підтримки, міжнародної допомоги й цифрових рішень. В умовах післявоєнного відновлення саме малий бізнес стане опорою для регіонального розвитку, зайнятості та реінтеграції населення — тож системна підтримка має залишатися пріоритетом державної політики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність теми “Механізми підтримки експорту підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу” полягає в тому, що управління підприємством малого бізнесу в період воєнного часу потребує нових підходів в управління та залучення спеціалізованих регуляторних та інших заходів для збереження належного рівня доходів підприємства, що займається імпортом та реалізацією товарів широкого вжитку, надає послуги тощо.

Військова агресія внесла серйозні корективи в усі сфери нашого життя, винятком не слали й малі підприємства, які стикнулися з низкою нових проблем та викликів. Зауважимо, що діяльність малих підприємств, як бізнес-структур ринкової економіки, пов’язана із значною кількістю ризиків таких як розширення виробництва, скорочення прибутків, недовантаження виробничих потужностей, поганий менеджмент, банкрутство, упущення вигоди тощо.Війна значно вплинула на вітчизняний ринок. Невизначеність, спричинена війною, економічний спад, структурні та якісні зміниринку, значний приплив внутрішньо переміщених осіб та мобілізація загострюють проблеми малих підприємств ще більше потребують вирішення на всіх рівнях державного та корпоративного управління.

Проблематиці розвитку малих підприємств присвячено багато наукових досліджень. Васильців Т., Іваницька С.,Мусятовська О., Пархоменко О. та ін. [1-4] ґрунтовно окреслили проблеми малого бізнесу та розкрили основні напрями їхнього подальшого розвитку.

Мета роботи – систематизація та аналіз методів управління підприємством малого бізнесу в період війни.

Для її досягнення поставлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати понятійний аппарат в сфері малого бізнесу;
- переглянути та узагнальнити статистичні дані стосовно малого бізнесу в Україні;

- запропонувати авторське бачення виходу із ситуації та удосконалення управлінської діяльності на суб’єкті малого бізнесу.

Об’єктом дослідження було визначено підприємства малого та середнього бізнесу, що діють в Україні.

Предметом дослідження – механізми підтримки малого бізнесу.

В роботі визначаються критеріальні оцінки підприємств малого бізнесу – за масштабами діяльнгості та капіталом (товарообігом). Встановлено, що у 2024 році після шокуючого зничження чисельності підприємств МСБ (до 100 тис.суб’єктів) відбувається поступове збільшення чисельності новостворених підприємств. Відмічається тендеція географічного зсуву підприємств в західні регіони (+35%) , але при цьому позитивні тенденції спостерігаються навіть у прифротових областях України (+8,5%).

Підприємства МСБ охоплюють нові для себе сфери, особливо – сферу інформаційних технологій, які дозволяють повноцінно працювати та сплачувати податки.

З боку держави, органів місцевого самоврядування використовуються спеціалізовані програми підтримки суб’єктів МСБ через надання пільгових кредитів, зменшення кількості перевірок фіскальною службою, доступ до точок підключення, пільги з орендної плати за землю та об’єкти нерухомості, що належать громадам.

Також, через державні банки підприємці отримують гранти (від 50 тисю грн до 7 млн).

Рекомендується більш висока спеціалізація підприємців та розширення спектру аутсорсингу та взаємного аутсорсингу (в межах бізнес-асоціацій) та спільних проектів, створення відповідних хабів.

Вважається за необхідне розвиток міжнародного співробітництва та залучення коштів міжнародних фінансових організацій для розширення джерел співфінансування.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Васильців Т.Г.,Іляш О.І., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства: навчальний посібник / за ред. д-ра екон. наук Т.Г. Васильціва. К.: Знання, 2013. С. 396-398.

2. Іваницька С.Б., Ушакова Ю.С. Стан і тенденції розвитку підприємництва в Україні в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. No27. С. 153-160. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/26.pdf

3. Мусятовська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка та держава. 2018. No12.С.68-73.

4.Пархоменко О.С., Ярмош О.В. Перспективи та інструменти розвитку малого та середнього підприємництва в Україні.БІЗНЕСІНФОРМ. 2017.No9. С.101-105.

5. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Еко-номіка та суспільство. 2022. No 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.

6.Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. No 42. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57.

7. П’ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Черв’як О.П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час.Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. В 2-х т. Т. 1. Київ: КНУТД, 2022. С. 32-35.

8. Кривов’язюк І. Державна підтримка розвитку підприємництва в Україні під час дії воєнного стану. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового

потенціалу України та її регіонів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (01 червня 2022 року). Луцьк: Друкарня «Волиньполіграф». С. 138-139.

9.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.

10.Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72) No 2. 2022. С. 29-36.

11.Опендабот. Фопономіка.URL: https://opendatabot.ua/analytics?theme

12.Американська торговельна палата. URL: https://chamber.ua/ua13.Разом вистоїмо: Європейський Союз підтримує малі та середні підприємства України під час повномасштабної російської війни URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/

14.Hopwood B., Mellor M., O'Brien G. Sustainable development: Mapping different approaches. Sustainable Development. 2005. No 13(1). P. 38-52.

15.Український бізнес втрачає оптимізм у середньостроковій перспективі –опитування ІЕД. URL: http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7516

16.Бізнес. Дія. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/38040-nres_january_2023_final_ua_compressed.pdf

17.Каличева Н.Є., Копачевська Ю.А. Вплив логістики на розвиток під-приємств малого бізнесу в сучасних умовах господарювання.Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 11-14.