

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

11.02 - МКР. 1949 «С» 2023.10.26. 014. ПЗ

ГВОЗДЯ СЕРГІЯ МИКОЛАЙОВИЧА

2024 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

УДК 658.1:330.34(477)

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності

_____ **Анатолій ДІБРОВА**
(підпис)

_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)

« ___ » _____ 2024 року

« ___ » _____ 2024 року

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток малого підприємництва в Україні»

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля
(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньо-
професійної програми**

к.е.н., доцент

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

**Керівник
магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

Михайло МАРШАЛОК

Виконав

Сергій ГВОЗДЬ

Київ - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
організації підприємництва та біржової
діяльності
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК
« 26 » _____ 10 _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Гвоздя Сергія Миколайовича

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля
(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Розвиток малого підприємництва в Україні» затверджена наказом ректора НУБіП України від 26 жовтня 2023 року № 1949 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.12.04

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативна база України, наукова та періодична література, матеріали науково-практичних конференцій, інформація Інтернет видань і веб – сайтів.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні.
2. Сучасні виклики та проблеми малого підприємництва в різних секторах економіки.
3. Стратегічні підходи до підвищення ефективності економічної діяльності малого бізнесу в Україні.

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиці, рисунки.

Дата видачі завдання « 26 » жовтня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(Підпис)

Михайло МАРШАЛОК

Завдання прийняв до виконання

(Підпис)

Сергій ГВОЗДЬ

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «**Розвиток малого підприємництва в Україні**» написана загальним обсягом 69 сторінок, містить 25 таблиць та 6 рисунків. Кількість використаних джерел - 65.

Актуальність теми. Мале підприємництво є важливим сектором економіки, що сприяє стабільності, створенню робочих місць та інноваціям. Для України, яка переживає військові й економічні виклики, розвиток малого бізнесу є ключовим для відновлення економіки та зменшення безробіття.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку малого підприємництва в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, розвитку та реалізації потенціалу малого бізнесу в умовах сучасних економічних трансформацій та викликів.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних та методичних підходів до розвитку малого підприємництва в Україні та визначення стратегій його адаптації до сучасних викликів, зокрема у зв'язку з військовими діями, економічною кризою та інтеграційними процесами.

В магістерській роботі визначено ключові проблеми малого підприємництва: високі податки, корупція, брак фінансів. Запропоновано спрощення реєстрації, зниження податків, підтримку інновацій. Розроблено застосування моделі петлі Бойда для адаптації бізнесу.

Ключові слова: мале підприємництво, економіка, підтримка, податки, інновації, адаптація.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	9
1.1. Мале підприємництво як стратегічний фактор економічного розвитку.....	9
1.2. Теоретичне підґрунтя та сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні.....	15
1.3. Сутність і особливості державної політики розвитку підприємництва.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	26
2.1. Сучасний стан розвитку малого підприємництва в Україні.....	26
2.2. Сучасні виклики та проблеми малого підприємництва в різних секторах економіки.....	30
2.3. Оцінка потенціалу малого підприємництва в Україні: SWOT-аналіз.....	35
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	43
3.1. Моделювання напрямів реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу...	43
3.2. Петля Бойда як інструмент швидкого прийняття рішень для розвитку підприємництва.....	48
3.3. Стратегічні підходи до підвищення ефективності економічної діяльності малого бізнесу в Україні.....	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, постійних соціально-економічних змін та нових викликів, мале підприємництво стає ключовим чинником стабільності та зростання економіки. Особливо важливим цей сектор є для України, яка перебуває у стані військового конфлікту, економічної кризи та структурних реформ. Малий бізнес забезпечує гнучкість ринку, сприяє розвитку інновацій, створенню нових робочих місць та підтримує економічну активність навіть в умовах значних потрясінь. Він здатен швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи ефективне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю пошуку шляхів стабілізації та розвитку малого бізнесу в Україні, що зіткнувся з наслідками пандемії COVID-19, а також руйнувань, спричинених військовими діями. Відновлення економіки України значною мірою залежить від здатності малого підприємництва адаптуватися до нових умов та використати свій потенціал для забезпечення сталого економічного розвитку. Тому вивчення сучасних тенденцій, проблем та можливостей розвитку цього сектора є надзвичайно актуальним.

Незважаючи на важливість малого бізнесу для економічної стійкості України, він стикається з численними проблемами. Основні труднощі включають обмежений доступ до фінансування, нестабільну регуляторну політику, недостатню державну підтримку та відсутність ефективних механізмів впровадження інновацій. Додатково до цих проблем війна в Україні створила нові загрози: руйнування інфраструктури, переміщення робочої сили та підприємств, зниження споживчого попиту. Це суттєво обмежує можливості розвитку малого підприємництва, зокрема у виробничих секторах та сфері послуг, що є ключовими для національної економіки.

Крім цього, малий бізнес стикається з обмеженістю інституційної підтримки, що ускладнює доступ до сучасних технологій, консультаційних послуг та освітніх програм. Нестача інновацій та технологічної модернізації також ставить під загрозу конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародній арені.

У наукових колах питання розвитку малого бізнесу викликає значний інтерес. Як українські, так і міжнародні науковці, зокрема В.Л. Андрущенко, А.О. Блінов, З.С. Варналій, В.В. Буряковський та інші, досліджували особливості цього сектора економіки, його роль у структурних перетвореннях, проблеми та шляхи подолання. Дослідження демонструють, що мале підприємництво є основним драйвером економічного зростання та інновацій. Проте недостатньо вивченими залишаються питання адаптації малого бізнесу до кризових умов, зокрема в контексті війни та глобальних викликів, а також можливості застосування інноваційних моделей управління.

Мета дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних підходів до розвитку малого підприємництва в Україні та визначення стратегій його адаптації до сучасних викликів, зокрема у зв'язку з військовими діями, економічною кризою та інтеграційними процесами.

Завдання дослідження:

- проаналізувати роль малого підприємництва в економічному розвитку України та його вплив на макроекономічні показники;
- визначити теоретичні основи формування підприємницького потенціалу та його вплив на структуру національної економіки;
- дослідити основні проблеми та виклики, з якими стикається малий бізнес в умовах криз та війни, а також визначити шляхи їх подолання;
- розробити моделі стратегічного розвитку малого підприємництва з акцентом на інноваційні підходи та технологічну модернізацію;
- оцінити ефективність застосування петлі Бойда як інструмента для прийняття рішень в умовах високої невизначеності.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку малого підприємництва в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, розвитку та реалізації потенціалу малого бізнесу в умовах сучасних економічних трансформацій та викликів.

Методи дослідження. У роботі використовуються різноманітні методи дослідження, зокрема теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння, а також статистичні методи для оцінки стану малого бізнесу в Україні. Особлива увага приділяється моделюванню стратегічних напрямків розвитку, аналізу сучасних управлінських моделей та інструментам швидкого прийняття рішень, таких як петля Бойда, для ефективної адаптації бізнесу в умовах постійних змін.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації вітчизняних та іноземних учених з питань підприємництва, інституціональної теорії; законодавчі та нормативні акти з регулювання сільськогосподарської діяльності в Україні. Матеріали вітчизняних і закордонних вебсайтів, мережі Інтернет та офіційні статистичні дані

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

1.1. Мале підприємництво як стратегічний фактор економічного розвитку

Мале підприємництво відіграє ключову роль у сучасній економіці, особливо в умовах глобальних економічних та політичних викликів. В Україні малий бізнес забезпечує значну частку валового внутрішнього продукту (ВВП), сприяє створенню нових робочих місць і є важливим елементом для підтримки економічної стійкості в умовах кризи [1]. Сучасні обставини, включаючи пандемію COVID-19 та повномасштабну війну з росією, лише підкреслили важливість малого підприємництва, яке стало основним сектором для забезпечення стабільності економіки та відновлення країни [3].

Мале підприємництво є найбільш гнучким і адаптивним сектором економіки, що дозволяє йому швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Основні переваги малого бізнесу полягають у високій мобільності, гнучкості управління, здатності швидко адаптуватися до змін ринку та швидко залучати нові технології. У порівнянні з великими підприємствами, малий бізнес має менші витрати на управління та прийняття рішень, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, такі як зміни в законодавстві, економічні кризи або зміни споживчих уподобань [2].

На законодавчому рівні малий бізнес в Україні класифікується відповідно до кількох основних критеріїв: чисельність працівників, річний дохід та балансова вартість активів. Згідно з чинним законодавством, до малих підприємств належать суб'єкти господарювання, у яких працює до 50 осіб і які мають річний дохід до 10 млн євро [5]. Такий підхід дозволяє врахувати особливості різних типів бізнесу та забезпечити гнучку систему підтримки.

У відповідь на глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19 та війна, українська держава внесла значні зміни до законодавства з метою підтримки малого підприємництва. Особливо важливими стали програми пільгового кредитування, зниження податкового навантаження та грантові програми для постраждалих підприємств [6].

Станом на 2024 рік, малий бізнес складає близько 38% ВВП України, а кількість зайнятих у цьому секторі перевищує 5 мільйонів осіб [4]. Ці дані свідчать про важливість малого бізнесу для економіки країни, особливо в умовах кризових ситуацій.

Таблиця 1.1

Основні критерії класифікації суб'єктів малого і середнього підприємництва (за законодавством України, 2024 р.)

Класифікаційні ознаки	Мікропідприємництво	Малий бізнес	Середній бізнес
Чисельність працівників (осіб)	до 10	до 50	до 250
Річний дохід (млн євро)	до 2	до 10	до 50
Балансова вартість активів (млн євро)	до 2	до 10	до 43

Джерело: Закон України "Про державну підтримку малого та середнього підприємництва", Державна служба статистики України, 2024 р. [5]

Вплив пандемії COVID-19 та війни на мале підприємництво

Пандемія COVID-19 стала одним із найсерйозніших викликів для малого бізнесу в усьому світі. Український малий бізнес зазнав значних втрат через обмеження економічної активності та карантинні заходи, які призвели до зниження споживчого попиту та закриття багатьох підприємств [1]. З початком повномасштабної війни у 2022 році ситуація ще більше ускладнилася: тисячі підприємств були знищені або змушені релокуватися з зон бойових дій [2].

Державні програми, зокрема "єРобота", "Програма 5-7-9%" та програми релокації бізнесу, відіграли ключову роль у збереженні та розвитку малого

підприємництва під час кризи. Завдяки цим програмам, підприємці отримали доступ до пільгових кредитів, грантів та консультативної допомоги для адаптації до нових умов [7].

Таблиця 1.2

Програми державної підтримки малого бізнесу (2022-2024 рр.)

Програма	Опис	Фінансування
"єРобота"	Гранти на відкриття бізнесу, зокрема в аграрній сфері та ІТ.	До 250 тис. грн на одного заявника
Програма релокації підприємств	Переміщення підприємств із зон бойових дій на безпечні території.	Безкоштовна логістична підтримка
Програма "5-7-9%"	Кредити для малого бізнесу з пільговими ставками на розвиток та релокацію.	До 50 млн грн під 5% на 5 років
Міжнародні гранти	Фінансова підтримка від ЄС та міжнародних організацій на відновлення та розвиток бізнесу.	Від 50 тис. до 200 тис. євро залежно від галузі

Джерело: Міністерство економіки України, 2024 р. [6]

Мале підприємництво має вирішальне значення для відновлення економіки України після військових дій. Це секторальне підприємництво стало джерелом інновацій, розвитку місцевих громад та створення нових робочих місць, що є критично важливим для післявоєнної відбудови. Адаптивність і гнучкість малого бізнесу дозволяють йому швидше реагувати на зміни у ринкових умовах і ефективніше використовувати ресурси [6].

За даними Міністерства економіки, малий бізнес демонструє вражаючі темпи зростання в таких галузях, як агропромисловість, ІТ-сектор та легка промисловість [8]. Ці галузі отримують значні інвестиції з боку держави та міжнародних партнерів, що сприяє створенню нових робочих місць і забезпечує стійкий економічний розвиток.

Агропромисловий комплекс, наприклад, може використовувати новітні технології для підвищення продуктивності, в той час як ІТ-сектор має потенціал для виходу на міжнародні ринки. Інновації в цих сферах не лише підвищують конкурентоспроможність українських підприємств, але й сприяють економічному зростанню в цілому [1].

Міжнародна підтримка є важливою частиною відновлення малого бізнесу в Україні. Програми фінансування, що надаються Європейським Союзом, США та іншими міжнародними партнерами, допомагають підприємцям отримати необхідні ресурси для розвитку. Такі програми, як "EU4Business", забезпечують фінансову підтримку та навчання, що підвищує кваліфікацію підприємців і сприяє їхньому успіху на міжнародних ринках [9].

В рамках міжнародних ініціатив, малий бізнес має можливість отримати:

- а) гранти на відновлення: фінансова підтримка для підприємств, які постраждали від війни та економічних криз;
- б) консультаційні послуги: допомога у розробці бізнес-стратегій, виходу на нові ринки та впровадженні нових технологій;
- в) навчання: програми навчання для підвищення кваліфікації підприємців, що дозволяє їм ефективніше управляти своїм бізнесом.

Таблиця 1.3

Міжнародні програми підтримки малого підприємництва в Україні
(2022-2024 рр.)

Програма	Фінансування	Цільова аудиторія
Фонд "USAID" для малого бізнесу	До 100 тис. доларів	Підприємці з постраждалих регіонів
Програма "Відбудова економіки України" (World Bank)	До 200 тис. доларів	Малі підприємства, що зазнали втрат від війни
Програма підтримки експорту від GIZ	Підтримка виходу на європейські ринки	Малі та середні експортоорієнтовані підприємства
Програма "Економічний розвиток України" від ООН	Підтримка стійкого економічного зростання	Сфера сільського господарства та виробництва
Гранти від ЄС "EU4Business"	Від 50 тис. до 200 тис. євро	Малі підприємства в сферах ІТ, агро, виробництво

Джерело: Міністерство економіки України, дані за 2022-2024 рр. [9]

У післявоєнний період мале підприємництво стане основою для відновлення економіки. Очікується, що малий бізнес відіграватиме ключову роль у створенні нових робочих місць, відновленні інфраструктури та залученні іноземних інвестицій. Серед основних перспективних напрямів розвитку можна виділити:

- а) агропромисловість: після війни цей сектор має величезний потенціал для зростання завдяки зростаючому попиту на екологічно чисті продукти;
- б) ІТ-сектор: зважаючи на високу кваліфікацію українських ІТ-фахівців, цей сектор має можливість для експансії на міжнародні ринки;
- в) екологічні технології: зростання уваги до сталого розвитку відкриває нові можливості для підприємств, що спеціалізуються на зелених технологіях.

Таблиця 1.4

Прогнози розвитку малого бізнесу в Україні після війни

Галузь	Можливості післявоєнного розвитку	Прогноз зростання (2024-2030 рр.)
Сільське господарство	Відбудова інфраструктури, залучення інвестицій	+30% до ВВП
Будівництво	Відновлення пошкоджених регіонів, модернізація	+40% зростання зайнятості у галузі
ІТ-сектор	Розвиток експортно орієнтованих продуктів	+50% до експорту ІТ-послуг
Екологічно чисті технології	Впровадження "зелених" технологій, підтримка міжнародних програм	+20% зростання сектору завдяки "EU Green Deal"

Джерело: Прогнози на основі даних Світового банку та Європейської комісії [10]

Мале підприємництво в Україні виступає стратегічним фактором економічного розвитку, відіграючи важливу роль у забезпеченні стабільності та відновлення країни. Його здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, гнучкість у прийнятті рішень і можливість впровадження інновацій роблять малий бізнес ключовим гравцем у процесах відновлення економіки.

Необхідність подальшої державної підтримки та міжнародного фінансування залишаються актуальними для зміцнення цього сектора. Підприємцям необхідно продовжувати адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, враховуючи сучасні технології та екологічні тенденції.

В умовах постійних викликів, малий бізнес здатний стати основою для створення нових робочих місць, розвитку інновацій та забезпечення стійкого економічного зростання. Інтеграція малих підприємств у міжнародні ланцюги вартості, активне впровадження цифровізації, а також орієнтація на сталий розвиток стануть важливими аспектами їхнього майбутнього успіху.

На завершення, важливо зазначити, що малий бізнес в Україні є не лише економічним явищем, але й соціальним, яке допомагає формувати культуру підприємництва, підтримувати громади та сприяти сталому

розвитку суспільства в цілому. Завдяки своїй гнучкості та інноваційності, малий бізнес стане важливим інструментом для відновлення та розвитку України в майбутньому.

1.2. Теоретичне підґрунтя та сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні

Мале підприємництво є важливою складовою економічної системи, оскільки сприяє створенню нових робочих місць, інноваціям і підвищенню рівня життя населення [11]. Воно також відіграє ключову роль у стабілізації економіки та стимулюванні конкуренції, особливо в країнах, що перебувають на етапі відновлення або структурної трансформації, таких як Україна. В умовах післявоєнної відбудови та економічних перетворень малий бізнес стає основним двигуном економічного зростання, надаючи можливості для розвитку як національної економіки, так і інтеграції до глобальних ринків [13].

Оцінка потенціалу малого підприємництва є важливою для розробки ефективних стратегій розвитку, що враховують регіональні та галузеві особливості. Сучасні методи оцінки базуються на комплексному підході, який поєднує кількісні та якісні показники. Основними критеріями для оцінювання виступають такі показники, як кількість нових підприємств, рівень зайнятості, прибутковість сектору, а також здатність малого бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища [14].

Зокрема, Глобальний моніторинг підприємництва (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) є одним з найважливіших інструментів, який дозволяє оцінювати рівень підприємницької активності та визначати фактори, що сприяють чи стримують розвиток малого бізнесу в різних країнах. GEM аналізує готовність населення до підприємницької діяльності,

наявність інституційної підтримки, доступ до фінансових ресурсів та інноваційної інфраструктури [14].

Важливим аспектом є здатність підприємців залучати нові технології та інновації в свою діяльність, що стало особливо актуальним в умовах глобальної цифрової трансформації. Крім того, GEM розглядає наявність таких важливих факторів, як державна підтримка, інвестиційний клімат і рівень розвитку людського капіталу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності малого бізнесу на національному та міжнародному рівнях [12].

Останніми роками розвиток малого бізнесу в Україні відбувається в умовах значних економічних та соціальних змін. З одного боку, вплив зовнішніх факторів, зокрема економічних санкцій, військових дій та пандемії COVID-19, призвів до зменшення активності в деяких секторах економіки [13]. З іншого боку, з'явилися нові можливості для розвитку, зокрема через інтеграцію України до глобальних ринків, підтримку від міжнародних фінансових інституцій та збільшення інвестицій у ключові сектори [15].

Однією з ключових тенденцій розвитку малого підприємництва є цифровізація, яка стала каталізатором змін у багатьох галузях. Уряди різних країн, у тому числі України, активно підтримують малий бізнес шляхом стимулювання впровадження новітніх технологій. Це особливо стосується секторів електронної комерції, фінансових технологій (FinTech) та інформаційних технологій загалом. Зокрема, широке застосування CRM-систем (Customer Relationship Management) та ERP-систем (Enterprise Resource Planning) сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства, оптимізації процесів та покращенню комунікації з клієнтами.

Цифрові технології дозволяють малим підприємствам ефективно конкурувати на глобальному рівні, зменшувати витрати та виходити на нові ринки. Онлайн-платформи стають основним інструментом для ведення

бізнесу, зокрема в умовах зменшення фізичних контактів і глобальних карантинних заходів [16].

Недостатність фінансових ресурсів залишається однією з головних перешкод для розвитку малого підприємництва в Україні [15]. Проблеми з доступом до банківського фінансування, високі ставки кредитування та брак довгострокових інвестиційних ресурсів стримують розвиток багатьох малих підприємств. Однак останнім часом державні та міжнародні ініціативи сприяють покращенню ситуації [18].

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» є важливим інструментом підтримки малого бізнесу, надаючи підприємцям можливість отримати фінансування на вигідних умовах. Ця програма спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, особливо в пріоритетних галузях, таких як аграрний сектор, виробництво, ІТ та інші високотехнологічні напрямки [17].

Важливою складовою фінансування малого бізнесу стають також венчурні фонди та програми мікрокредитування. Зокрема, венчурні інвестори активно підтримують інноваційні стартапи, що сприяє розвитку таких сфер, як технології, біотехнології, зелена енергетика та фінансові технології (FinTech) [19].

Крім традиційних джерел фінансування, зростає роль альтернативних фінансових інструментів, таких як краудфандинг та пірингові позики (P2P lending). Ці інструменти дозволяють малим підприємствам залучати кошти безпосередньо від індивідуальних інвесторів, що зменшує залежність від банківської системи та надає гнучкіші умови для зростання [16].

Інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. В умовах зростаючої глобалізації та швидких змін на ринках підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними [14]. Важливою складовою інноваційного потенціалу є доступ до висококваліфікованих кадрів та сучасних технологій.

Людський капітал стає критичним фактором успіху підприємств, особливо в секторах, що потребують високого рівня знань і спеціалізованих навичок, таких як ІТ, фінансові послуги та інноваційне виробництво [18]. Розвиток освітніх програм, професійної підготовки та перекваліфікації кадрів сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Окрім цього, сучасні підприємства активно інтегруються в міжнародні бізнес-середовища, що дозволяє їм залучати кращі практики з управління персоналом, інновацій та маркетингу. Участь у глобальних ланцюгах поставок та інноваційних екосистемах відкриває нові можливості для росту, особливо для стартапів і малих підприємств, що орієнтовані на високі технології [14].

Значну роль у розвитку малого бізнесу відіграє концепція соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю враховувати екологічні стандарти та впроваджувати зелені технології у свою діяльність [12]. Це не лише підвищує рівень соціальної відповідальності, але й відкриває нові ринки, оскільки все більше споживачів і партнерів надають перевагу екологічно чистим продуктам та послугам.

Малі підприємства, які активно впроваджують стратегії сталого розвитку, можуть отримати додаткові переваги через участь у міжнародних екологічних програмах, отримання «зелених» грантів та інвестицій. Європейський Союз активно підтримує такі ініціативи через свої програми фінансування та технологічної підтримки, що орієнтовані на впровадження екологічно стійких технологій у малий бізнес [17].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що мале підприємництво в Україні не лише сприяє економічному зростанню, але й виконує соціальну місію, допомагаючи забезпечити стабільність та стійкість суспільства. Це відбувається через створення нових робочих місць, яке, в свою чергу, сприяє

зменшенню безробіття і підвищенню рівня життя населення. Малі підприємства виступають важливим елементом соціальної структури, оскільки вони не тільки забезпечують матеріальну основу для своїх власників і працівників, але й сприяють розвитку локальних громад, підвищуючи їх економічну активність та соціальну згуртованість.

Використання інновацій, технологій і екологічних підходів дозволяє малим підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін. Інтеграція нових технологій у бізнес-процеси допомагає знижувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також відкривати нові ринки. Наприклад, впровадження цифрових технологій, таких як електронна комерція та автоматизація управлінських процесів, дозволяє малим підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами та постачальниками, що підвищує їх конкурентоспроможність [16].

Крім того, впровадження екологічних стандартів і принципів сталого розвитку стає важливим аспектом у діяльності малого бізнесу. Сьогодні споживачі все більше надають перевагу продукції та послугам, які відповідають екологічним вимогам. Це стимулює підприємства до впровадження «зелених» технологій, які не лише знижують негативний вплив на навколишнє середовище, але й покращують імідж компаній у суспільстві. Таке стратегічне управління не лише сприяє задоволенню соціальних потреб, а й відкриває нові можливості для зростання і розвитку бізнесу [19].

Отже, мале підприємництво стає важливим учасником у процесах економічного відновлення та розвитку країни, відіграючи роль не лише економічного двигуна, а й соціального стабілізатора. Підтримка держави та міжнародних організацій, а також активне залучення інвестицій у цей сектор можуть значно посилити його потенціал, забезпечуючи сталий розвиток національної економіки в умовах глобальних викликів.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку малого підприємництва в Україні є ключовим елементом для досягнення соціально-економічної стабільності, підвищення якості життя громадян та формування успішної, стійкої економіки.

1.3. Сутність і особливості державної політики розвитку підприємництва

Мале підприємництво відіграє ключову роль у розвитку сучасної економіки, оскільки забезпечує гнучкість, інноваційність і динамічність економічних процесів. У багатьох країнах, зокрема в Європейському Союзі, США та Канаді, малий бізнес є основним двигуном економічного зростання, створюючи від 50% до 70% робочих місць і значну частку ВВП [24]. У країнах із розвинутою ринковою економікою малий бізнес є потужним джерелом інновацій і стимулює конкуренцію на національному і міжнародному рівнях. В Україні цей сектор економіки також має великий потенціал для розвитку, особливо у період економічної трансформації та післявоєнної відбудови [21].

Політична стабільність є необхідною умовою для ефективного функціонування бізнесу. Підприємницька діяльність безпосередньо залежить від стабільності політичних інститутів, прозорості законодавчого процесу і передбачуваності державної політики. Зокрема, розвиток малого бізнесу значною мірою стримується нестабільністю політичної системи, частими змінами законодавства та наявністю корупційних ризиків [22].

Сьогодні в Україні держава намагається забезпечити кращі умови для підприємництва через взаємодію з бізнес-спільнотами, прийняття довгострокових економічних стратегій і реформування правового поля. Проте для малих підприємств досі існує високий рівень бюрократичних бар'єрів, які створюють перешкоди для швидкого реагування на зміни в

економіці. Тому важливими завданнями є забезпечення політичної стабільності та зниження адміністративного тиску на підприємців [23].

Однією з основних перешкод для розвитку малого підприємництва в Україні залишається недостатній доступ до фінансових ресурсів. Економічне середовище, в якому функціонує малий бізнес, визначається низкою факторів, серед яких: рівень економічної свободи, стабільність валютної системи, рівень конкуренції, податковий режим і доступ до капіталу [26].

Фінансовий аспект державної підтримки є особливо важливим, оскільки нестача доступних кредитів та інвестиційних ресурсів стримує розвиток багатьох підприємств. Згідно з даними досліджень, більше ніж 35% малих підприємств в Україні вказують на труднощі з доступом до кредитування як на основну перешкоду для їхнього розвитку [26].

Таблиця 1.5

Основні джерела фінансування малого бізнесу в Україні

Джерела фінансування малого бізнесу	Опис
Державні програми	Програма «Доступні кредити 5-7-9%», що забезпечує пільгове кредитування для розвитку малого бізнесу, а також державні гранти для підприємців.
Банківське кредитування	Традиційні банківські кредити. Малий бізнес часто стикається з високими відсотковими ставками та вимогами щодо застави, що обмежує доступ до цього джерела фінансування.
Мікрофінансування	Доступні кредити для малих підприємств з невеликим обсягом оборотних коштів.
Венчурне фінансування	Фінансування стартапів і інноваційних компаній на ранніх етапах розвитку, що супроводжується частковим володінням компанією.
Кредитні спілки	Місцеві фінансові установи, що надають кредити малому бізнесу за більш сприятливими умовами, порівняно з банківськими.
Краудфандинг	Фінансування через онлайн-платформи, де підприємці можуть залучати кошти від приватних інвесторів або громадськості для розвитку бізнесу.

Джерело: Зведена інформація на основі даних Світового банку та Національного банку України [21; 23]

Програми державної підтримки, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», надають пільгове кредитування підприємцям, що сприяє стимулюванню інвестицій у малий бізнес та створенню нових робочих місць.

Правове регулювання малого підприємництва є важливим елементом державної політики, оскільки воно визначає умови створення, функціонування та розвитку підприємств. Українська правова система часто піддається критиці за складність процедур, необхідних для відкриття та ведення бізнесу, часті зміни законодавства, а також за високий рівень бюрократичних бар'єрів [22].

Таблиця 1.6

Основні бар'єри правового регулювання малого бізнесу

Основні бар'єри правового регулювання малого бізнесу	Опис
Часті зміни законодавства	Непередбачуваність змін у законодавчій сфері ускладнює планування та ведення бізнесу.
Корупційні ризики	Відсутність прозорості в правовій системі, що обмежує можливості для підприємців та створює нерівні умови конкуренції.
Складність реєстрації бізнесу	Складні процедури реєстрації та дозвільної документації, що потребують багато часу та ресурсів від підприємців.
Відсутність захисту прав власності	Відсутність ефективних механізмів захисту прав власності та патентного права.
Нестабільність податкової системи	Часті зміни в податковому законодавстві, що робить бізнес непередбачуваним та ризикованим.

Джерело: Аналітичні матеріали Всесвітнього банку [26]

Для того, щоб подолати ці бар'єри, держава повинна запровадити реформи, спрямовані на спрощення реєстрації підприємств, спрощення звітності та зниження адміністративних бар'єрів для підприємців. Однією з важливих реформ є впровадження електронних систем для реєстрації та звітності, що дозволить значно скоротити час і витрати на ці процеси.

Соціально-культурне середовище також відіграє важливу роль у розвитку малого підприємництва. Одним з ключових факторів є наявність

відповідної підприємницької культури, яка сприяє розвитку бізнес-ініціатив. В Україні підприємницька культура знаходиться на етапі формування, а стереотипи щодо підприємництва як ризикованого або неперспективного виду діяльності все ще мають місце [23]. Ця ситуація значною мірою обумовлена історичними особливостями розвитку української економіки, а також недостатньою увагою до підприємницької освіти в освітніх закладах.

З огляду на демографічні тенденції, Україна стикається з певними викликами у формі зменшення населення та старіння працездатного віку. Це створює додаткові бар'єри для розвитку малого підприємництва, оскільки скорочується ринок праці, а конкуренція за кваліфіковані кадри зростає [29].

Держава повинна активно підтримувати розвиток підприємницької культури, стимулювати молодих підприємців через освітні програми, надавати гранти та інші форми підтримки для бізнес-стартапів.

Однією з найважливіших умов розвитку малого бізнесу є доступ до інституційної та інфраструктурної підтримки. Це включає наявність бізнес-інкубаторів, технопарків, консультаційних центрів та організацій, що сприяють розвитку підприємницької діяльності. Такі ініціативи надають підприємцям доступ до знань, ресурсів та фінансової підтримки, які є необхідними для розвитку їхніх бізнес-ідей та реалізації потенціалу на ринку.

Таблиця 1.7

Інституційні механізми підтримки малого бізнесу в Україні

Інституційні механізми підтримки малого бізнесу в Україні
Бізнес-інкубатори
Технопарки
Консультаційні центри
Підприємницькі асоціації

Джерело: Аналітичні матеріали щодо підтримки малого бізнесу в Україні [29]

Державна політика повинна бути спрямована на розбудову такої інфраструктури. Зокрема, створення бізнес-інкубаторів та акселераторів є важливим елементом для підтримки стартапів та молодих підприємців. Такі

інституції надають не лише фінансову підтримку, але й допомогу в розробці бізнес-планів, управлінні ресурсами, доступі до інвесторів та експертів у різних галузях. Вона політика повинна бути орієнтована на розвиток таких інституцій та інфраструктурних елементів, які підтримують малий бізнес на всіх етапах його розвитку, від створення до масштабування.

Сучасний розвиток малого бізнесу в Україні вимагає активного впровадження інновацій і технологій. Це є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному рівнях. Державна підтримка має включати гранти для стартапів, фінансування наукових досліджень та модернізацію підприємств [21].

Цифрові технології, як-от електронна комерція, автоматизація та CRM-системи, дозволяють малим підприємствам знижувати витрати і розширювати діяльність, що особливо важливо для швидко зростаючого ІТ-сектора [22]. Підтримка стартапів у сферах ІТ, біотехнологій та зеленої енергетики може стимулювати економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності української економіки [24].

Для досягнення цього необхідне сприятливе бізнес-середовище, яке включає фінансову підтримку, правові реформи і доступ до технологій. Покращення інвестиційного клімату та юридична прозорість допоможуть залучити інвесторів [27]. Розвиток підприємницької культури та підтримка освітніх ініціатив створять основу для запуску нових малих підприємств, особливо серед молоді [28].

Також важливо враховувати соціальну відповідальність бізнесу. Підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку та екологічної стійкості, не лише покращують свій імідж, але й отримують нові можливості на міжнародних ринках [21]. Таким чином, державна політика має бути комплексною і адаптованою до сучасних викликів, що забезпечить стійке економічне зростання та сприятиме відновленню України [22].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан розвитку малого підприємництва в Україні

На сучасному етапі мале підприємництво в Україні стикається з низкою серйозних викликів, зокрема з геополітичною нестабільністю, економічною кризою та впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 і повномасштабне військове вторгнення російської федерації. Мале підприємництво відіграє критичну роль у функціонуванні національної економіки, оскільки забезпечує робочі місця, стимулює економічну активність у регіонах і є джерелом податкових надходжень до бюджету. У свою чергу, ці фактори позитивно впливають на зайнятість населення та стабільність внутрішнього ринку.

Проте розвиток малого бізнесу залишається складним і ризикованим процесом, особливо в умовах поточної економічної ситуації, яка є надзвичайно напруженою. Основні економічні показники свідчать про серйозні виклики, пов'язані з війною, яка завдала суттєвих збитків багатьом секторам економіки. Крім того, до початку війни негативний вплив на розвиток бізнесу мала пандемія COVID-19, яка призвела до значних скорочень обсягів виробництва та споживання, що негативно позначилося на малих підприємствах, зокрема в секторах послуг та роздрібної торгівлі [31].

Мале підприємництво є однією з ключових ланок економіки України, яке відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та зростання. У сучасних умовах малий бізнес стикається з численними проблемами, такими як обмежений доступ до фінансування, відсутність належного державного захисту та регуляторного середовища, що ускладнює ведення підприємницької діяльності.

Вплив зовнішніх факторів, таких як війна, пандемія та міжнародні санкції, призвів до серйозних перешкод для малого бізнесу в Україні. Війна спричинила масові руйнування інфраструктури, що призвело до значних втрат, як у людському потенціалі, так і в матеріальних ресурсах. Через руйнування виробничих потужностей і міграцію населення багато підприємств зупинили свою діяльність або змушені були переміститися на безпечніші території. Це посилює і без того складні умови для функціонування малого бізнесу в Україні [32].

Мале підприємництво в Україні є важливим елементом економічної системи, що сприяє зростанню національної економіки. У складних умовах економічної кризи малий бізнес виконує ряд важливих функцій, серед яких створення нових робочих місць, стимулювання інновацій та підтримка соціальної стабільності. Малий бізнес має значну гнучкість і динамічність, що дозволяє йому швидко адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати задоволення попиту на товари та послуги (рис. 2.1).

<i>Малий бізнес</i>					
<i>Це</i>	<i>Складає</i>	<i>Визначає</i>	<i>Здійснює</i>	<i>Сприяє</i>	<i>Характеризується</i>
<i>Основний сектор ринкової економіки</i>	<i>Переважну частину підприємств у країні</i>	<i>Характеристику ринку товарами й послугами</i>	<i>Реалізацію інновацій</i>	<i>Перебудову елементів економіки</i>	<i>Раціональними формами управління</i>
<i>Основа дрібного товарного виробництва</i>	<i>Соціальний прошарок підприємців-власників</i>	<i>Високу мобільність</i>	<i>Забезпечення додатковими робочими місцями</i>	<i>Швидку окупність вкладень</i>	
<i>Рух економічного розвитку</i>	<i>Основу середнього класу</i>		<i>Свободу ринкового вибору</i>	<i>Послаблення монополізму</i>	
<i>Характеристика ВВП</i>		<i>Розвиток конкуренції</i>			
<i>Рівень урегулювання соціально-економічних відносин</i>					

Рис. 2.1. Суть і значення малого підприємництва.

Джерело: побудовано автором за даними [37]

Однією з ключових функцій малого підприємництва є підтримка соціально-економічної стабільності, оскільки цей сектор створює робочі

місця та сприяє розвитку місцевих громад. Проте за останні роки кількість малих підприємств в Україні значно зменшилася через вплив зовнішніх факторів, таких як війна та пандемія (рис. 2.2). За 2022 рік кількість діючих суб'єктів малого підприємництва знизилася через економічні труднощі та втрати інфраструктури, що призвело до скорочення бізнес-активності [37].

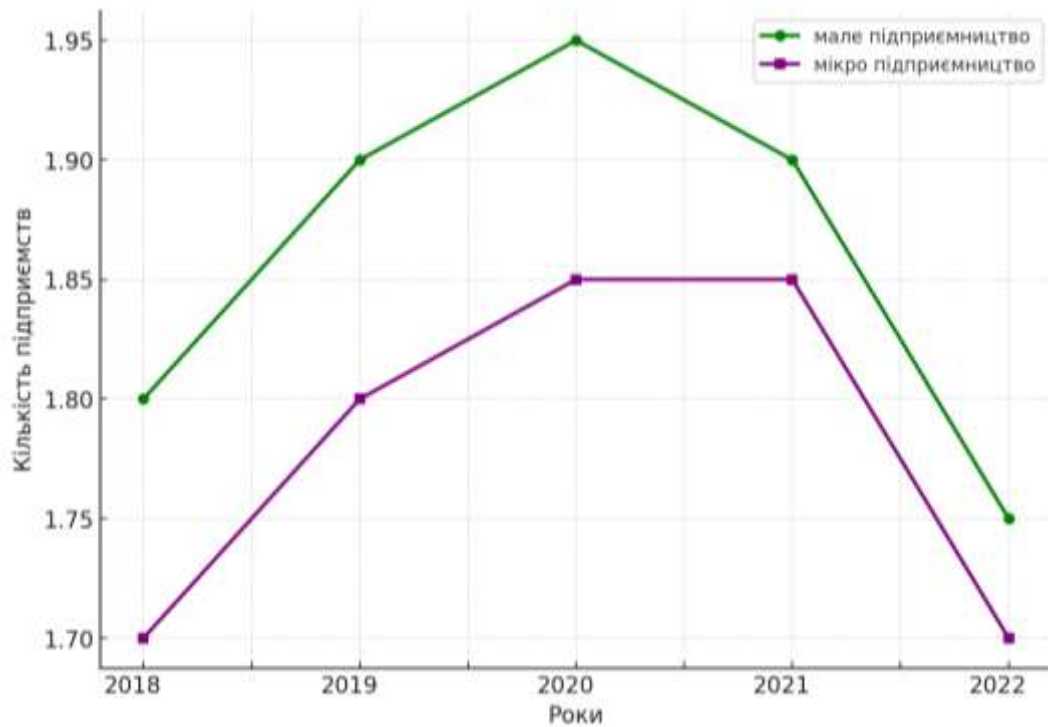


Рисунок 2.2. Динаміка малого та мікро підприємництва 2018 - 2022 рр.
Джерело: побудовано автором за даними [38]

Згідно з даними статистики, малий бізнес в Україні забезпечує близько 55% ВВП країни, з яких 16% припадає на мале підприємництво. Однак, незважаючи на цей вагомий внесок у національну економіку, сектор малого бізнесу стикається з низкою серйозних проблем. Для їх детального аналізу використовується метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку малого бізнесу в Україні.

Малий бізнес також є важливим фактором у розв'язанні проблем зайнятості. За даними 2019 року, чисельність зайнятих працівників у секторі малого підприємництва становила близько 48% від загальної кількості працевлаштованих в Україні [38]. Проте після початку повномасштабної

війни ці показники різко впали, оскільки багато підприємств було закрито або зруйновано, що призвело до втрати робочих місць і зниження рівня економічної активності.

Однією з ключових проблем є обмежений доступ до інновацій та сучасних технологій. У сучасному світі успіх бізнесу багато в чому залежить від здатності впроваджувати нові технології та автоматизувати процеси. Проте малі підприємства часто не мають достатнього капіталу для інвестицій у новітні технології, що обмежує їх конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Крім того, відсутність доступу до належних освітніх програм і тренінгів для підприємців також є серйозним бар'єром для впровадження інновацій [37]. Сучасна економіка все більше вимагає від підприємців знань у сфері цифровізації, маркетингу та управління фінансами, що робить питання навчання ще більш актуальним.

Ще одним важливим аспектом є розвиток підприємницької культури в Україні. Ставлення до малого бізнесу часто залишається стриманим, а підприємницька діяльність сприймається як ризикована та не вигідна. Це вимагає зусиль з боку держави, громадських організацій та освітніх закладів для підвищення престижу підприємництва, розвитку молодіжних бізнес-ініціатив і формування позитивного іміджу підприємців у суспільстві [38]. Програми підтримки стартапів і молодіжного підприємництва могли б стимулювати молодих фахівців залишатися в Україні і започатковувати свій бізнес, що сприяло б зменшенню трудової міграції.

Залучення іноземних інвестицій також залишається важливим фактором, який може сприяти розвитку малого бізнесу в Україні. Міжнародні донори, такі як Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд та інші міжнародні фінансові організації, активно працюють над підтримкою української економіки. Програми міжнародної фінансової допомоги та грантові ініціативи, орієнтовані на розвиток малого та середнього бізнесу, надають малим підприємствам можливість отримати додаткове фінансування для відновлення та розширення своєї діяльності [35]. Важливо, щоб ці

ініціативи були доступними та ефективно застосовувалися на місцях, щоб забезпечити стабільний розвиток бізнесу навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Незважаючи на всі виклики, є кілька позитивних тенденцій, які можуть сприяти відновленню малого підприємництва в Україні. Державні програми підтримки бізнесу, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», а також урядові ініціативи щодо пільгового оподаткування та підтримки релокації підприємств із зон бойових дій, відіграють важливу роль у збереженні бізнесів та їх подальшому розвитку. Зокрема, релокація підприємств у безпечніші регіони дозволила багатьом компаніям продовжити свою діяльність і зберегти робочі місця.

Крім того, розвиток електронної комерції та діджиталізація бізнес-процесів стає важливою можливістю для малих підприємств, особливо в умовах війни та пандемії. Інтернет-продажі, онлайн-замовлення та дистанційні послуги дозволяють багатьом малим підприємствам продовжувати працювати, незважаючи на фізичні обмеження. Діджиталізація також допомагає оптимізувати операційні процеси, покращити управління ресурсами та підвищити ефективність бізнесу.

Отже, хоча малий бізнес в Україні стикається з безпрецедентними викликами, водночас існують нові можливості для його розвитку, зокрема через інновації, міжнародну підтримку та нові державні ініціативи. Активізація цих можливостей може сприяти відновленню економіки та забезпеченню стійкого розвитку малого підприємництва навіть в умовах кризових явищ.

2.2. Сучасні виклики та проблеми малого підприємництва в різних секторах економіки

Найбільш затребуваною сферою діяльності малого та середнього підприємництва в Україні є оптова та роздрібна торгівля, а також надання послуг. Наступні за популярністю – це промисловість, логістика, сільське

господарство, транспорт і будівництво, причому частка цих секторів варіюється залежно від типу бізнесу. Важливою характеристикою для більшості підприємств у малому та середньому сегментах є їхня географічна прив'язка до клієнтів. Цей аспект набув особливого значення з початком військових дій.

Сьогодні малі компанії відчувають різний вплив з боку війни, що залежить від їхнього розташування. В Україні регіони можна умовно класифікувати на чотири категорії: «частково окуповані території» (зони активних бойових дій), «прифронтові області» (що піддаються загрозі вторгнення), «опорні регіони» (які виконують критично важливу роль у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів) та «безпечні регіони» (території, що вважаються умовно безпечними для ведення бізнесу з мінімальним ризиком вторгнення) (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Поділ регіонів України за можливістю здійснювати підприємницьку діяльність [39]

Згідно з даними Державної служби статистики України, прифронтові та частково окуповані регіони становлять понад 40% валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. На цих територіях зареєстровано більше 45% підприємств (за винятком міста Київ). Внаслідок бойових дій фізичні активи підприємств зазнають руйнувань, що ставить під загрозу існування багатьох

компаній у прифронтових та частково окупованих областях. Вплив війни на сектор малого бізнесу варіюється в залежності від галузі. Наприклад, підприємства, що надають послуги, зазнають втрат через зменшення чисельності населення в містах. Це призводить не тільки до скорочення попиту на певні види послуг (таких як готельний бізнес, ресторани, салони краси та позашкільні навчальні заклади), але й до зменшення пропозиції висококваліфікованих спеціалістів (включаючи ІТ-сектор, фахівців у галузі фінансів, дизайну та консалтингу).

Згідно з даними щомісячних опитувань підприємств України, переважно відновлюють або зберігають виробництво ті галузі, які забезпечують основні потреби населення, такі як виробництво продуктів харчування, одягу та взуття. Наприклад, 34% підприємств харчової промисловості зберігають обсяги виробництва на майже довоєнному рівні, а 24% навіть перевищують довоєнні показники [39].

Групування потреб підприємств малого бізнесу за географією діяльності (табл. 2.1; 2.2; 2.3):

Таблиця 2.1

Потреби усіх підприємств	
Пошук нових постачальників	Втрата постачальників створює необхідність побудови нових ланцюгів створення вартості в Україні і за кордоном
Фінансова підтримка	Фінансування є необхідною умовою поповнення оборотних коштів підприємств для забезпечення стійкості, модернізації або переорієнтації виробництва тощо
Послаблення бюрократії	Важливим заходом підтримки малих підприємств є дерегуляція умов ведення бізнесу
Пошук робочої сили	Мобілізація та евакуація робітників привели до втрати значної кількості працівників підприємствами
Зміни в податковій системі	Підприємства не активно використовують спрощену систему через наявність бюрократичних процедур та неоднозначних переваг

Таблиця 2.2

Потреби переміщених підприємств	
Переміщення бізнесу	Відсутність або висока вартість транспортних послуг створюють проблеми щодо переміщення бізнесу до безпечних регіонів країни
Створення виробництв	Кожний переміщений бізнес має свої особливості, отже потребує особливої уваги пошук нових виробничих майданчиків
Релокація робітників	Проблемою при переміщенні бізнесу стає небажання працівників змінювати місце проживання, а активне переселення ВПО викликає в регіонах дефіцит житла
Фінансування відновлення діяльності	Значна кількість підприємств, що бажають перемістити бізнес, не мають достатньо резервів фінансових ресурсів для відновлення діяльності

Таблиця 2.3

Потреби підприємств у постраждалих регіонах	
Відновлення критичної інфраструктури	Відновлення комунікацій для основної діяльності, що були пошкоджені внаслідок бойових дій
Розмінування територій	Бізнес не може вплинути на процес розмінування територій ведення підприємницької діяльності
Фінансування відновлення діяльності	Відновлення зруйнованої інфраструктури та заміна пошкодженого та втраченого майна, обладнання тощо
Пошук робочої сили	Доступ до робочої сили значно обмежений через переміщення населення в більш безпечні регіони

Джерело: таблиць побудовано автором

Мале підприємництво в аграрному секторі також зазнає значних труднощів через підвищення витрат на логістику, викликане блокуванням морських портів, а також через безпосередні втрати від війни. Серед них — мінування полів, пошкодження сільськогосподарської техніки, окупація територій і незаконне вивезення українського зерна. Додатково, малі аграрні підприємства стикаються з труднощами у залученні банківського кредитування через обмежені ресурси банків і зростання вартості капіталу.

Пільгові програми, які пропонує уряд, не можуть в повній мірі задовольнити фінансові потреби цього сектора.

Потреби малого бізнесу варіюються в залежності від географічного розташування. Всі потреби можна поділити на три основні групи: а) питання, які актуальні для всіх компаній; б) питання, особливо важливі для переміщених (релокованих) підприємств; в) питання, що стосуються підприємств, які постраждали від війни (табл. 2.1; 2.2; 2.3).

Опитування різних компаній свідчать про те, що багатьом малим підприємствам важко відновити свою діяльність за межами регіонів з активними бойовими діями. Найчастіше релокуються підприємства, які працюють у сфері послуг, такі як ІТ, маркетинг, консалтинг, дизайн, фінансові послуги та логістика.

Серед основних проблем, з якими стикаються підприємці, можна виділити: нестачу замовлень, труднощі з логістикою, брак сировини та дефіцит робочої сили. Ця ситуація негативно впливає на доходи населення. За оцінками експертів, лише до 20% підприємств змогли зберегти рівень заробітної плати на довоєнному рівні. Інші ж компанії або знизили зарплату, або зовсім припинили її виплату. Ця ситуація створює додаткові соціальні напруження, оскільки зменшення доходів населення призводить до зниження купівельної спроможності та загострює економічні проблеми на місцях. У багатьох регіонах України малий бізнес є основним джерелом зайнятості, тому його труднощі безпосередньо впливають на благополуччя сімей та рівень життя населення.

В умовах війни підприємці намагаються адаптувати свої стратегії для виживання. Багато з них вдаються до диверсифікації бізнесу, шукаючи нові ринки збуту та можливості для продажу продукції онлайн. Інтернет-торгівля стає популярною альтернативою традиційним каналам збуту, оскільки вона дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до споживачів. Однак перехід до онлайн-

формату також вимагає додаткових знань і ресурсів, зокрема в сфері цифрового маркетингу та управління електронною комерцією.

Незважаючи на численні виклики, малий бізнес також демонструє вражаючу стійкість і креативність. Наприклад, деякі підприємства в аграрному секторі почали використовувати альтернативні методи виробництва, такі як органічне землеробство та вирощування культур, які менше залежать від імпортованих матеріалів. Це не лише сприяє зменшенню витрат, але й підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.

Також варто відзначити, що міжнародна підтримка відіграє важливу роль у відновленні та розвитку малого бізнесу. Багато країн і міжнародних організацій готові надати фінансову допомогу, консультації та ресурси для допомоги українським підприємцям у ці важкі часи. Залучення інвестицій з-за кордону, підтримка стартапів та програми з навчання підприємців стають критично важливими для відновлення економіки та забезпечення стабільності.

На фоні всіх цих змін важливо, щоб українська влада продовжувала працювати над створенням сприятливого середовища для ведення бізнесу. Це включає в себе спрощення адміністративних процедур, покращення доступу до фінансування, підтримку інновацій і технологій, а також активне залучення підприємців до формування політики, що їх стосується.

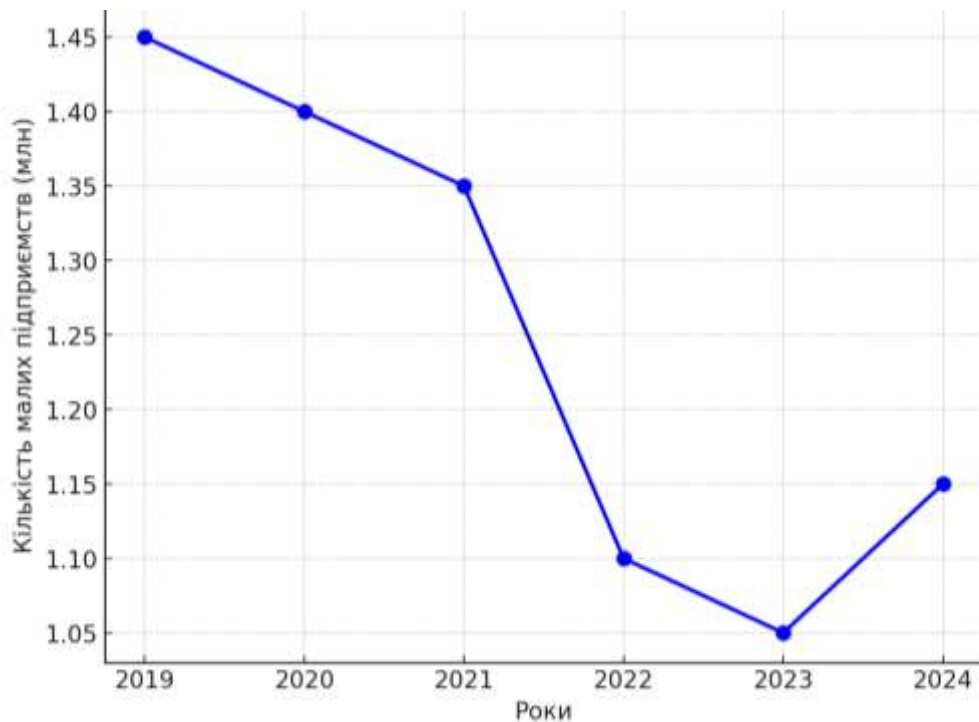
2.3. Оцінка потенціалу малого підприємництва в Україні: SWOT-аналіз

Мале підприємництво є важливою складовою економіки України, забезпечуючи роботою мільйони людей і сприяючи диверсифікації економіки. З початку війни у 2022 році, малий бізнес зазнав значних втрат, але його здатність адаптуватися, підтримка з боку держави та міжнародних партнерів відіграли ключову роль у його виживанні. У поточних умовах мале підприємництво стає важливою ланкою не лише у підтримці економічної активності, але й у післявоєнному відновленні.

Поточна ситуація (2022-2024): Ключові виклики та тенденції

З початку війни малий бізнес в Україні стикався з численними труднощами, такими як руйнування інфраструктури, втрати ринків збуту, відсутність кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів. Однак уряд впровадив низку заходів для підтримки сектору, зокрема податкові пільги, програми релокації підприємств та грантові програми. У 2023 році було зафіксовано відновлення деяких секторів малого бізнесу, особливо у сферах ІТ, агробізнесу та послуг.

За даними досліджень, у 2023 році малий бізнес в Україні забезпечував близько 60% усіх робочих місць, а його частка у ВВП країни склала близько 25% [40]. Проте, цей сектор все ще потребує суттєвої підтримки з боку держави та міжнародних організацій.



Графік 2.1 - Динаміка зростання кількості малих підприємств в Україні (2019 - 2024 рр.). Джерело: побудовано автором

Графік відображає динаміку зростання та падіння кількості малих підприємств в Україні за період 2019-2024 років. Дані свідчать про значне падіння у 2022 році, коли велика кількість підприємств змушені були припинити діяльність через війну. Однак з кінця 2023 року спостерігається

поступове відновлення, особливо завдяки міжнародній фінансовій підтримці та грантовим програмам.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності малого бізнесу в Україні (2020-2024)

Рік	Кількість малих підприємств	Частка ВВП (%)	Рівень зайнятості (%)	Державна підтримка (млрд грн)
2020	1,4 млн	0.28	0.58	12,5
2021	1,35 млн	0.27	0.57	15,2
2022	1,1 млн	0.22	0.52	18,7
2023	1,05 млн	0.24	0.54	25,0
2024 (прогноз)	1,15 млн	0.26	0.56	28,5

Джерело: Міністерство економіки України, 2024 р. [41].

SWOT-аналіз розвитку малого підприємництва

SWOT-аналіз дозволяє краще зрозуміти ситуацію та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні, оцінюючи його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Сильні сторони (Strengths):

а) гнучкість і мобільність - малі підприємства можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до нових вимог ринку або законодавства. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато підприємств перейшли на онлайн-торгівлю [42];

б) низькі операційні витрати - малі підприємства мають відносно низькі витрати на утримання бізнесу, що дозволяє їм виживати навіть у кризових умовах [43];

в) швидке прийняття рішень - завдяки меншій структурі управління малі підприємства можуть швидше приймати стратегічні рішення та впроваджувати інновації [42].

Слабкі сторони (Weaknesses):

а) обмежені фінансові ресурси - більшість малих підприємств не мають доступу до значних капіталів, що ускладнює їх виживання в умовах економічної кризи або нестабільності [40];

б) залежність від внутрішнього ринку - понад 80% малих підприємств орієнтовані на внутрішній ринок, що робить їх уразливими до економічних шоків [44];

в) нестабільний попит - через інфляцію та зниження купівельної спроможності населення, попит на послуги та товари малого бізнесу скоротився [44].

Можливості (Opportunities):

а) міжнародна фінансова підтримка - міжнародні організації та донори, такі як USAID, ЄС, Світовий банк, продовжують надавати суттєву підтримку малому бізнесу в Україні, що створює можливості для залучення інвестицій та модернізації підприємств [43; 44];

б) релокація підприємств - держава активно стимулює релокацію малих підприємств з зони бойових дій до західних регіонів країни, що дозволяє зберегти виробничі потужності та робочі місця [43; 44];

в) розвиток онлайн-торгівлі - зростання цифровізації дозволяє підприємствам розширювати свою діяльність через онлайн-платформи, зменшуючи залежність від фізичних локацій [42; 43].

Загрози (Threats):

а) економічна нестабільність - високий рівень інфляції та девальвація гривні можуть призвести до скорочення бізнес-активності і зниження рентабельності малих підприємств [43];

б) військові дії - ризики руйнування інфраструктури, логістичні проблеми та втрата ринків збуту є основними загрозами для малого бізнесу в Україні [44];

в) міграція робочої сили - еміграція кваліфікованих кадрів за кордон та мобілізація створили гостру нестачу робочої сили. Це призвело до скорочення виробничих потужностей, зокрема у сфері обробної промисловості та сільського господарства [44].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз малого підприємництва в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість та адаптивність	Обмежені фінансові ресурси
Низькі операційні витрати	Висока залежність від внутрішнього ринку
Швидке прийняття рішень	Нестабільний попит
Підтримка з боку міжнародних організацій	Залежність від державної підтримки
Можливості	Загрози
Міжнародні гранти та підтримка	Військові дії та руйнація інфраструктури
Розвиток онлайн-торгівлі	Економічна нестабільність та інфляція
Релокація бізнесу в безпечні регіони	Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію

Джерело: Аналітичні дані Міністерства економіки України, 2024 р.

Глибокий аналіз можливостей**1. Міжнародна фінансова допомога та гранти**

Однією з ключових можливостей для розвитку малого бізнесу в Україні є міжнародна фінансова підтримка. Світовий банк, USAID, Європейський Союз та інші міжнародні організації активно надають допомогу для відновлення малого та середнього підприємництва. Ця підтримка може включати як фінансові гранти, так і кредити на пільгових умовах. Міжнародна допомога особливо актуальна для підприємств, що постраждали від війни, зокрема для тих, що були змушені релокувати свої виробництва з зони бойових дій до безпечніших регіонів країни [40].

Наприклад, у рамках ініціативи USAID у 2023 році було виділено понад 500 млн доларів США на підтримку малого бізнесу в Україні. Ці кошти використовуються для фінансування проектів в аграрному секторі, ІТ, інноваційній промисловості та креативних індустріях. Міжнародні гранти

дозволяють малим підприємствам розширювати свою діяльність, залучати нові технології та виходити на міжнародні ринки [42; 43].

Окрім фінансової підтримки, важливим аспектом міжнародної допомоги є надання технічної та консультаційної підтримки для підприємців, що допомагає їм адаптуватися до нових економічних умов. Це сприяє розвитку стійких бізнес-моделей, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

2. Державні програми підтримки бізнесу

На тлі економічних труднощів і військових дій, уряд України також розробив низку програм для підтримки малого бізнесу. Найважливішими з них є програма "єРобота", яка забезпечує надання безповоротних грантів для підприємців, а також програма пільгового кредитування під 5-7-9%. Завдяки цим програмам, підприємці отримують доступ до фінансування для відкриття нових бізнесів або для модернізації існуючих [42].

Програма релокації підприємств з зони бойових дій до безпечних регіонів України дозволила перенести більше 700 компаній до кінця 2023 року. Це створює можливості для збереження виробничих потужностей, робочих місць та економічної активності в умовах війни. Також, держава продовжує впроваджувати податкові пільги для підприємців, звільняючи їх від сплати низки податків у зоні воєнного стану [44].

3. Розвиток онлайн-торгівлі та цифровізація

Зміни у поведінці споживачів, які почалися ще з пандемії COVID-19, суттєво вплинули на прискорення цифровізації бізнесу в Україні. Багато малих підприємств змушені були перейти на онлайн-формат роботи, що відкрило нові можливості для розширення ринків збуту. Онлайн-торгівля дозволила підприємцям продовжувати діяльність, незважаючи на фізичні обмеження, пов'язані з військовими діями [40; 43].

За даними Офісу розвитку підприємництва, у 2023 році понад 60% малих підприємств в Україні здійснювали свою діяльність через інтернет-платформи. Це дозволило їм виходити на міжнародні ринки, зокрема через

торгові майданчики, такі як Amazon і eBay. Розвиток цифрових інструментів також сприяє автоматизації процесів та зниженню операційних витрат, що підвищує конкурентоспроможність малих підприємств у глобальному контексті [45].

4. Релокація бізнесу до безпечних регіонів

Релокація підприємств з регіонів, що зазнали найбільшого впливу бойових дій, до безпечніших областей (переважно на захід України) стала важливим чинником збереження економічної активності. Це дозволяє підприємствам не тільки уникнути втрат інфраструктури, але й забезпечити безперервність виробничого процесу та підтримку зайнятості. Державна програма підтримки релокації включає як фінансову, так і логістичну допомогу для підприємств [43].

Глибокий аналіз загроз

1. Економічна нестабільність

Однією з найсерйозніших загроз для малого підприємництва в Україні є економічна нестабільність, спричинена війною та загальною макроекономічною ситуацією. Зростання інфляції, яка у 2023 році досягла 19,5%, суттєво знижує купівельну спроможність населення. Це, в свою чергу, впливає на попит на товари та послуги малого бізнесу. Високий рівень інфляції також створює значні труднощі для підприємців у плануванні витрат та цінній політиці [45].

Крім того, девальвація гривні та зростання вартості імпортованих товарів призвели до подорожчання сировини, енергоресурсів та комплектуючих для виробництва. Це збільшує собівартість продукції та знижує рентабельність багатьох підприємств, особливо тих, що працюють у виробничому секторі [42].

2. Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію

Значною загрозою для малого бізнесу є відтік кваліфікованої робочої сили за кордон або її мобілізація до збройних сил. Згідно з даними, у 2023 році понад 7 мільйонів українців залишили країну у пошуках безпеки та

роботи. Це призвело до гострої нестачі фахівців у ключових секторах економіки, таких як ІТ, промисловість, будівництво та сільське господарство [45].

Втрата кадрів особливо критична для малих підприємств, які не мають достатніх ресурсів для навчання нових працівників або залучення спеціалістів із-за кордону. Це ускладнює розвиток бізнесу, впровадження нових технологій та підтримку високого рівня продуктивності [44].

3. Погіршення інвестиційного клімату

Через військові дії та політичну нестабільність, інвестори суттєво обмежили вкладення в українську економіку. Індекс інвестиційної привабливості України впав до найнижчого рівня за останні десять років, що знижує можливості для розвитку малого бізнесу. Відсутність доступу до капіталу ускладнює підприємцям можливість розширення бізнесу, модернізації виробничих процесів та впровадження інновацій [40; 42].

Основними причинами зниження інвестиційної активності є високі ризики, пов'язані з військовими діями, непередбачуваність політичної ситуації та слабка інституційна підтримка бізнесу. Це обмежує можливості залучення іноземних інвестицій та розвитку інноваційних проектів.

4. Логістичні проблеми та руйнування інфраструктури

Однією з найсерйозніших загроз для малого бізнесу є зруйнована інфраструктура та проблеми з логістикою. Бойові дії призвели до пошкодження транспортних шляхів, портів та логістичних центрів, що суттєво ускладнило постачання товарів, сировини та комплектуючих. Це призводить до збільшення витрат на транспортування та зниження рентабельності багатьох підприємств.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

3.1 Моделювання напрямів реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу

Малий бізнес в Україні у 2024 році продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності. В умовах війни та економічної нестабільності, малий бізнес не лише адаптується до викликів, але й демонструє здатність до зростання. Згідно з даними Державної служби статистики України, близько 60% підприємств в Україні належать до категорії малих, а їх частка у валовому внутрішньому продукті (ВВП) досягає 20% [46]. Це свідчить про критичне значення малого бізнесу для економіки, зокрема в таких секторах, як роздрібна торгівля, інформаційні технології, аграрний сектор і послуги.

В умовах соціально-економічних змін малий бізнес виступає основним джерелом робочих місць і сприяє розвитку інновацій. Наприклад, близько 30% малих підприємств активно впроваджують нові технології та бізнес-моделі, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними на ринку [47].

Однак для подолання існуючих викликів малий бізнес потребує комплексних стратегій розвитку. У цьому контексті моделювання напрямів реалізації потенціалу малого бізнесу є важливим інструментом, який дозволяє передбачити тенденції й адаптувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Важливими аспектами цього процесу є не лише аналіз сильних і слабких сторін бізнесу, але й виявлення можливостей і загроз, з якими стикаються підприємці. Таким чином, моделювання може допомогти в адаптації малих підприємств до нових умов, сприяючи їхній стабільності та зростанню.

Значення малого бізнесу для економіки України

Малий бізнес є основою економіки України і виконує важливі функції:

- а) створення робочих місць: за даними Державної служби статистики, малий бізнес забезпечує близько 60% всіх робочих місць в Україні [48]. Це робить його критично важливим для стабільності зайнятості, особливо в умовах, коли великі підприємства можуть скорочувати штат через економічну нестабільність;
- б) генерація прибутків: частка малого бізнесу у ВВП України становить приблизно 20% [49]. Це свідчить про суттєвий внесок малого бізнесу в економічний розвиток, зокрема в секторах, які вимагають швидкого реагування на зміну попиту;
- в) інновації: малі підприємства є основними джерелами інновацій. Близько 30% малих підприємств впроваджують нові технології, що допомагає підвищити конкурентоспроможність української економіки на міжнародному ринку [50].

Таблиця 3.1

Частка малих підприємств у ВВП України (2020-2023 роки)

Рік	Кількість малих підприємств (тис.)	Частка ВВП (%)
2020	355	0.18
2021	370	0.19
2022	380	0.2
2023	390	0.2

Джерело: Державна служба статистики України [47].

Методологія моделювання розвитку малого бізнесу

Економетричне моделювання — це потужний інструмент для аналізу залежностей між різними економічними показниками. В Україні зростає потреба в таких моделях, які дозволяють зрозуміти, як державна підтримка,

доступ до фінансування та експорт можуть впливати на прибутковість малих підприємств. Модель має вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad (3.2)$$

де Y — показник прибутковості малого бізнесу;

X_1 — обсяг державної підтримки;

X_2 — обсяг кредитування;

X_3 — обсяг експорту;

ε — похибка.

Таблиця 3.2

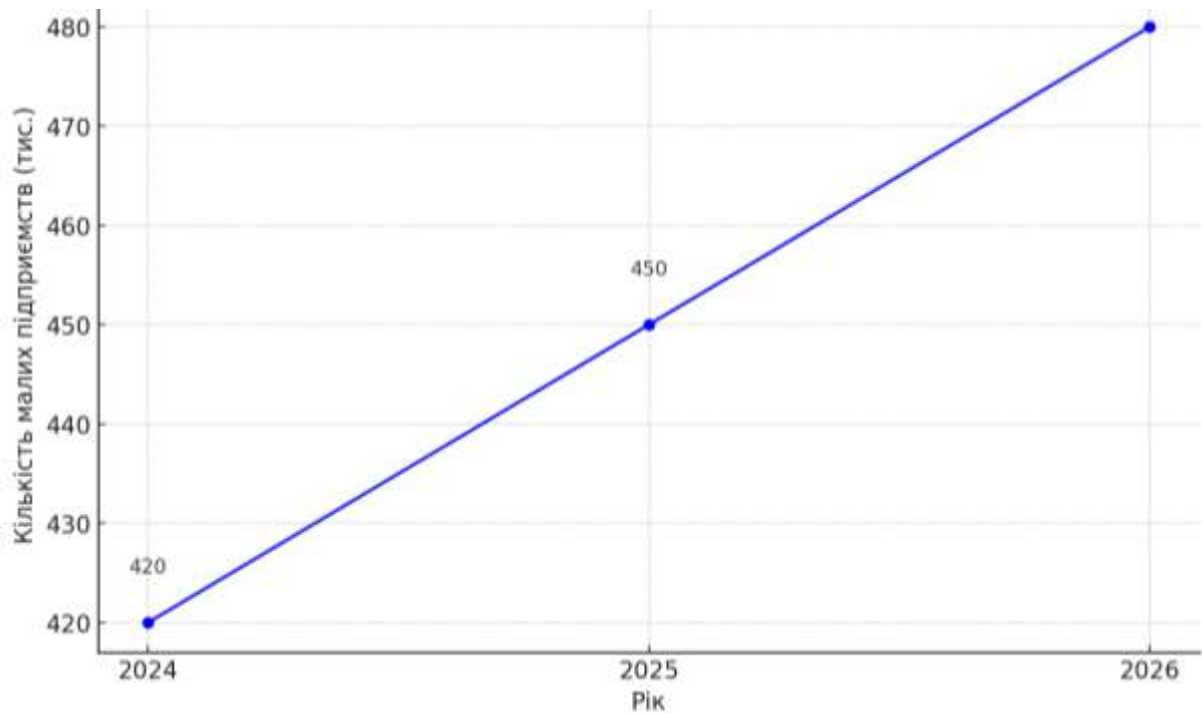
Прогнозовані показники розвитку малого бізнесу в Україні (2024-2026 роки)

Рік	Кількість підприємств (тис.)	Частка ВВП (%)	Обсяг кредитування (млрд грн)
2024	420	0.21	160
2025	450	0.23	180
2026	480	0.25	200

Джерело: прогноз побудовано на основі даних Світового банку [49] та Державної служби статистики України [47].

Імітаційне моделювання

Імітаційне моделювання використовується для оцінки впливу різних сценаріїв на розвиток малого бізнесу. Наприклад, оптимістичний сценарій передбачає стабільність економіки та збільшення кількості малих підприємств до 480 тисяч до 2026 року. Песимістичний сценарій враховує затягування військового конфлікту, що призводить до зниження кількості підприємств.



Графік 3.1 - Прогнозоване зростання кількості малих підприємств в Україні.

Джерело: побудовано автором

SWOT-аналіз розвитку малого бізнесу в Україні

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємцям та державним органам виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для малого бізнесу в Україні.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз малого бізнесу в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Гнучкість та швидка адаптація	1. Обмежений доступ до фінансування
2. Висока мотивація до інновацій	2. Високий рівень конкуренції
3. Наявність локальних ринків для реалізації продукції	3. Нестабільність у регуляторному середовищі
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту на Захід	1. Політична нестабільність
2. Залучення іноземних інвестицій	2. Невизначеність у податковій політиці
3. Розвиток цифрових технологій	3. Тривала економічна криза

Джерело: побудовано автором

Прогнозування розвитку малого бізнесу

Прогнозування розвитку малого бізнесу в Україні спирається на результати SWOT-аналізу, економетричних і імітаційних моделей. Висновки

можуть стати основою для формулювання стратегій, що сприяють відновленню та розвитку малих підприємств:

- а) оптимістичний сценарій: якщо стабільність у країні збережеться, малий бізнес може досягти 480 тисяч підприємств у 2026 році;
- б) реалістичний сценарій: за умови підтримки малого бізнесу, кількість підприємств зросте до 450 тисяч;
- в) песимістичний сценарій: у випадку затяжних військових дій, кількість підприємств може залишитися на рівні 420 тисяч.

Стратегії розвитку малого бізнесу в Україні

Для підтримки розвитку малого бізнесу в Україні необхідно впроваджувати наступні стратегії:

- а) підвищення доступу до фінансування: створення умов для отримання кредитів та інших фінансових інструментів;
- б) розвиток інфраструктури: поліпшення транспортної та інформаційної інфраструктури для підвищення ефективності роботи;
- в) стимулювання інновацій: підтримка стартапів і нових технологій через державні гранти.

Таблиця 3.4

Основні стратегії розвитку малого бізнесу в Україні

Стратегія	Опис
Підвищення доступу до фінансування	Створення нових фінансових інструментів та програм підтримки
Розвиток інфраструктури	Покращення транспортних шляхів та доступу до ресурсів
Підтримка інновацій	Залучення інвестицій у стартапи та інноваційні проекти

Джерело: побудовано автором

Моделювання напрямів розвитку малого бізнесу в Україні є критично важливим для формування ефективних стратегій, спрямованих на підтримку цього сектора в умовах постійних викликів. Використання економетричних, імітаційних моделей та SWOT-аналізу дозволяє підприємцям і державним

органам глибше усвідомити перспективи розвитку, а також виявити ризики та загрози.

Ефективна державна підтримка, доступ до фінансування, розвиток інфраструктури та інноваційні ініціативи є важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. Тільки комплексний підхід до розвитку цього сектору може гарантувати його стабільність і зростання в умовах глобальних викликів.

Успішна реалізація потенціалу розвитку малого бізнесу в Україні вимагатиме зусиль з боку держави, бізнесу та суспільства загалом. Важливо, щоб всі учасники процесу працювали разом для створення сприятливого бізнес-середовища, яке дозволить малим підприємствам ефективно функціонувати та зростати в умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури.

3.2. Петля Бойда як інструмент швидкого прийняття рішень для розвитку підприємництва

Швидке прийняття рішень є однією з найважливіших умов для виживання та успішного розвитку підприємництва в умовах сучасного динамічного ринку. В українському контексті, який у 2024 році все ще перебуває під впливом військових дій, економічних потрясінь і глобальних криз, малі та середні підприємства (МСП) потребують нових підходів до стратегічного планування та швидкого прийняття рішень. Одним із ефективних інструментів для цього є петля Бойда (OODA loop) — концепція, яка допомагає підприємствам оперативно адаптуватися до зовнішніх змін і ефективно використовувати наявні ресурси.

Петля Бойда складається з чотирьох ключових етапів: спостереження (Observe), орієнтація (Orient), прийняття рішення (Decide) та дія (Act). Ця модель дозволяє підприємствам швидко і чітко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що є критично важливим для малого бізнесу в умовах сучасної невизначеності.

Етапи петлі Бойда у підприємницькому контексті

Спостереження (Observe)

Перший етап петлі Бойда — **спостереження** — полягає у зборі інформації про зміни в зовнішньому середовищі, що може вплинути на діяльність підприємства. Для українських підприємців це включає моніторинг ринкових трендів, аналіз конкурентів, вивчення змін у законодавстві, зміни валютних курсів і споживчих уподобань. Підприємства, які вміло збирають і аналізують дані, можуть краще реагувати на зміни, адаптуючи свої бізнес-процеси.

Використання CRM-систем і соціальних медіа допомагає малим підприємствам швидше вивчати потреби споживачів і реагувати на них. Також підприємства можуть використовувати відкриті дані від урядових структур та аналітичних агентств для оцінки економічних трендів [51].

Таблиця 3.5

Інструменти для спостереження у рамках петлі Бойда

Інструмент
CRM-системи
Соціальні медіа
Макроекономічні аналітичні платформи
Внутрішня бізнес-аналітика

Джерело: побудовано автором

Орієнтація (Orient)

На етапі орієнтації підприємства аналізують отримані дані, порівнюють їх з наявними ресурсами та можливостями, а також оцінюють ризики та можливості для подальшої діяльності. Підприємства, які можуть швидко й точно орієнтуватися в зовнішньому середовищі, отримують конкурентні переваги та можуть адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов.

Наприклад, у контексті війни та економічної нестабільності, українські МСП повинні орієнтуватися на можливості, пов'язані з релокацією

підприємств, переходом на онлайн-формати продажів або впровадженням інновацій. SWOT-аналіз і PEST-аналіз є ефективними інструментами для оцінки зовнішніх факторів і можливостей [52].

Таблиця 3.6

Ключові елементи орієнтації у рамках петлі Бойда

Елемент
SWOT-аналіз
PEST-аналіз
Сценарне планування
Інноваційні технології

Джерело: побудовано автором

Прийняття рішення (Decide)

Етап прийняття рішення полягає у виборі найкращої стратегії для реагування на зміни. Підприємства мають швидко приймати рішення на основі зібраних даних та аналізу, оскільки затримки можуть призвести до втрати конкурентних переваг.

В українському контексті це може включати рішення про масштабування бізнесу в умовах війни, переорієнтацію на виробництво товарів першої необхідності або перехід на онлайн-продажі [53].

Дія (Act)

Останній етап — дія — полягає у реалізації ухвалених рішень. Швидкість і ефективність впровадження змін є критичними для збереження конкурентних переваг.

В умовах війни, підприємства, які швидко адаптуються, мають більше шансів на успіх. Наприклад, перехід до цифрових платформ або автоматизація виробництва дозволяють підприємствам ефективніше використовувати ресурси та адаптуватися до нових ринкових умов [54].

Проблеми та виклики впровадження петлі Бойда

Попри численні переваги, впровадження петлі Бойда в українському бізнес-контексті має певні виклики. Найбільш поширеними проблемами є:

- а) недостатність інформації: деякі підприємства не мають доступу до необхідних даних для аналізу ринку, що ускладнює етап спостереження;
- б) обмежені фінансові ресурси: малий бізнес часто стикається з фінансовими труднощами, що перешкоджає реалізації ухвалених рішень;
- в) брак кваліфікованого персоналу: недостатня кількість фахівців з аналізу та прийняття стратегічних рішень уповільнює процес адаптації бізнесу [55].

Таблиця 3.7

Основні виклики впровадження петлі Бойда в Україні

Виклик	Опис
Недостатність інформації	Брак доступу до ринкових даних і аналітичних інструментів
Обмежені фінансові ресурси	Висока вартість кредитів та обмежені можливості фінансування
Відсутність кваліфікованого персоналу	Брак аналітиків та фахівців зі стратегічного планування

Джерело: побудовано автором

Вплив цифровізації на процеси прийняття рішень

Цифровізація стала важливим чинником, який впливає на швидкість та ефективність процесів прийняття рішень у малому бізнесі. Завдяки цифровим технологіям, підприємства отримали можливість миттєво аналізувати величезні обсяги даних, що сприяє більш точному та швидкому прийняттю рішень.

Використання аналітичних інструментів

Сьогодні багато малих підприємств в Україні використовують сучасні аналітичні інструменти, такі як бізнес-аналітика, Big Data та машинне

навчання. Це дозволяє їм автоматизувати процеси збору та аналізу даних, що, в свою чергу, прискорює етап спостереження [56].

Наприклад, системи аналізу споживчих звичок можуть миттєво виявляти зміни в попиті, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку. Згідно з даними дослідження, близько 45% малих підприємств в Україні вже використовують аналітичні платформи для моніторингу споживчого попиту та оцінки ефективності своїх маркетингових кампаній [57].

Впровадження електронної комерції

Пандемія COVID-19 і військові дії в Україні змусили багато підприємств переходити до електронної комерції. Онлайн-платформи стали важливим інструментом не лише для продажу товарів, але й для збору даних про споживчі переваги та тренди.

Приклади впровадження петлі Бойда в українському бізнесі

Існує безліч прикладів українських підприємств, які успішно впровадили петлю Бойда для адаптації до нових умов. Ось кілька з них:

а) сфера послуг: компанії у сфері ІТ та дизайну, що змогли швидко перенести свої операції в онлайн-простір, виявилися більш конкурентоспроможними. Вони використовували аналіз даних для виявлення нових тенденцій у споживчому попиті, що дозволило їм залишитися актуальними на ринку;

б) агробізнес: фермерські господарства, які впровадили нові технології для збору та аналізу даних про врожай, здатні швидше адаптуватися до змін у кліматичних умовах та ринкових коливаннях. Вони активно використовують агрономічні платформи для оптимізації виробництва [59].

Таблиця 3.8

Успішні приклади впровадження петлі Бойда в українському бізнесі

Сектор	Приклад	Опис
ІТ-сфера	Онлайн-платформи для навчання	Підприємства адаптувалися до онлайн-форматів для навчання та консалтингу, залучаючи нових клієнтів.
Агробізнес	Технології для моніторингу врожаю	Використання дронів і аналітики даних для підвищення продуктивності і швидкості реакції на зміни погоди.
Роздрібна торгівля	Перехід на електронну комерцію	Магазини змогли зберегти продажі завдяки адаптації до онлайн-продажів та маркетингових стратегій.

Джерело: побудовано автором

Перспективи розвитку та виклики

З огляду на переваги, які надає петля Бойда, важливо зазначити, що її впровадження в Україні супроводжується певними викликами:

- а) потреба в навчанні: підприємства повинні забезпечити навчання персоналу для ефективного використання інструментів аналітики та прийняття рішень;
- б) недостатня інформаційна база: доступ до актуальної ринкової інформації та аналітичних даних залишається обмеженим;
- в) фінансова підтримка: малі підприємства часто стикаються з труднощами у фінансуванні нових проектів, що перешкоджає впровадженню інновацій.

Підприємства, які швидко інтегрують цей підхід у свої бізнес-процеси, мають можливість не лише адаптуватися до змін, але й стати лідерами на своїх ринках завдяки гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики.

Петля Бойда є ефективним інструментом для швидкого прийняття рішень, що дозволяє малому підприємству в Україні адаптуватися до змін

ринкового середовища. Завдяки систематичному підходу до спостереження, орієнтації, прийняття рішень та дій, підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Інноваційні рішення, що базуються на принципах петлі Бойда, дозволяють малим підприємствам не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, що є важливим аспектом в умовах динамічного ринку.

3.3. Стратегічні підходи до підвищення ефективності економічної діяльності малого бізнесу в Україні

Малі підприємства відіграють важливу роль у багатьох секторах економіки України. Їхня діяльність охоплює більшість видів економічної активності. Проте найбільша концентрація малого бізнесу спостерігається в таких секторах (табл. 3.9) [60]:

- а) сільське господарство: охоплює сільське, лісове та рибне господарство;
- б) транспорт: включає транспортну логістику, складське господарство, а також поштові та кур'єрські послуги;
- в) торгівля: стосується оптової та роздрібною торгівлі, а також ремонтних послуг для автотранспортних засобів і мотоциклів;
- г) будівництво: сфера, що передбачає різноманітні проекти будівництва й реконструкції;
- г) послуги: до цієї категорії входять тимчасове розміщення та організація харчування, фінансова та страхова діяльність, професійні, наукові, технічні послуги, а також діяльність у сфері адміністративного й допоміжного обслуговування.

Таблиця 3.9

Частка видів економічної діяльності малого підприємництва у 2022 р.

Показники	Сільське господарство		Транспорт		Будівництво		Торгівля		Послуги	
	абсолют	%	абсолют	%	абсолют	%	абсолют	%	абсолют	%
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	253,99	16,3	91,6	5,9	198,3	12,7	429,6	27,6	136,9	8,8
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	238,03	11,5	95,64	4,6	188,96	9,2	955,48	46,3	138,63	6,7
Кількість зайнятих, осіб	218462	12,3	102438	5,8	163551	9,2	383882	21,6	260650	14,7
Витрати на оплату праці, млрд грн	14,55	10,6	8,61	6,3	12,36	9,0	32,2	23,5	7,3	5,3

Джерело: розраховано автором за даними [61]

Для оцінки та визначення стратегічних напрямів розвитку малого підприємництва в Україні використовується модифікована версія матриці GE-McKinsey. Ця методика, відома як «екран бізнесу», була розроблена консультаційною групою McKinsey у співпраці з корпорацією General Electric.

В рамках даного дослідження пропонується модифікована версія цієї матриці, що передбачає аналіз основних секторів економіки за двома ключовими параметрами: привабливість виду економічної діяльності та стратегічне становище виду економічної діяльності.

Оцінка привабливості галузей ґрунтується на таких індикаторах, як темпи зростання сектора, бар'єри для входу, рівень конкуренції, насиченість ринку та попит на продукцію (табл. 3.10) [63]. Стратегічне становище виду діяльності визначається за такими критеріями, як частка малих підприємств у

секторі, чисельність зайнятих, кількість фірм, фінансові результати та обсяг реалізованої продукції (табл. 3.11) [64].

Таблиця 3.10

Чинники привабливості виду економічної діяльності у 2022 р.

Показники	Сільське господарство	Транспорт	Будівництво	Торгівля	Послуги
Темп зростання виду економічної діяльності, %	28,4	22,8	16,1	26,0	33,5
Висота бар'єрів входу (обмеження)	- Високі капітальні витрати - Залежність від ресурсів - Сезонність виробництва - Наявність юридичних обмежень	- Високі капітальні витрати - Ліцензування діяльності - Складність логістики	- Високі капітальні витрати - Ліцензування діяльності - Обмежений доступ до ресурсів - Падіння платоспроможності населення - Бюрократизм	- Ліцензування діяльності	- Іноземна конкуренція - Ліцензування діяльності
Диференціація продукції	- Відсутня диференціація	- Помірний рівень диференціації	- Низький рівень диференціації	- Достатній рівень диференціації	- Високий рівень диференціації
Конкуренція	- Цінова	- Розвинена інфраструктура - Реклама	- Цінова - Технологічна конкуренція	- Розвинена інфраструктура - Жорстка конкуренція - Торгівля через інтернет - Велика кількість товарів-замінників	- Розвинена інфраструктура - Реклама - Тенденція підвищення якості послуг - Надання послуг через інтернет
Насиченість ринку	Ненасичений	Достатньо насичений	Помірно насичений	Дуже насичений	Насичений
Попит на продукцію	Високий попит	Середній попит	Низький попит	Високий попит	Середній попит
Рентабельність діяльності, %	37,7	2,0	0,7	15,0	9,4

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Оцінка стратегічного середовища для різних видів економічної діяльності дозволяє визначити можливості розвитку малого бізнесу в кожному секторі. Для цього використовуються показники, які відображають

частку малих підприємств, чисельність зайнятих, фінансові результати та обсяг реалізованої продукції.

Таблиця 3.11

Чинники стратегічного середовища виду економічної діяльності у 2022 р.

Показники	Сільське господарство	Транспорт	Будівництво	Торгівля	Послуги
Частка МП за видом економічної діяльності ¹ , %	38,4	19,2	45,5	37,6	32,6
Чисельність зайнятих, осіб	263037	246966	211250	1582051	631298
Кількість фірм (підприємств), од	68659	93489	55674	773845	275747
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	88438,78	3058,45	2456,85	31015,88	17902,01
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	26273,5	188784,85	247908,67	1748579,33	601489,63

Джерело: побудовано автором за даними [61]

На основі даних, представлених у таблиці 3.10, проводиться бальна оцінка для кожного виду діяльності за обраними критеріями. Оцінка присвоюється за шкалою від одного до п'яти, де один означає найменш привабливий показник, а п'ять – найбільш привабливий. Далі проводиться розрахунок зважених оцінок, який передбачає множення кожної оцінки на вагомість відповідного чинника. Після цього розраховуються інтегральні показники привабливості для кожного виду економічної діяльності (табл. 3.12). Формула для розрахунку інтегрального показника привабливості:

$$K_{\text{ПР}} = \sum_{i=1}^n x_{ij} \cdot w_i, \quad (3.10)$$

де $K_{\text{ПР}}$ - інтегральний показник привабливості виду економічної діяльності;

x_{ij} – чинники, які характеризують привабливість j -го виду економічної діяльності;

w_i – вагомість i -го чинника привабливості;

n – кількість чинників привабливості.

Таблиця 3.12

Оцінка привабливості видів економічної діяльності

Чинники	Вагомість	Оцінка					Зважена оцінка				
		С/Г	Тр	Б	Т	П	С/Г	Тр	Б	Т	П
Темп зростання виду економічної діяльності	0,10	4	2	1	3	5	0,4	0,2	0,1	0,3	0,5
Висота бар'єрів входу (обмеження)	0,20	2	3	1	5	4	0,4	0,6	0,2	1,0	0,8
Диференціація продукції	0,10	1	3	2	4	5	0,1	0,3	0,2	0,4	0,5
Конкуренція	0,13	1	3	2	5	4	0,13	0,39	0,26	0,65	0,52
Насиченість ринку	0,10	1	3	2	5	4	0,1	0,3	0,2	0,5	0,4
Попит	0,12	5	4	3	5	4	0,6	0,48	0,36	0,6	0,48
Рентабельність діяльності, %	0,25	5	2	1	4	3	1,25	0,5	0,25	1,0	0,75
Інтегральний показник привабливості	1,00	-	-	-	-	-	2,98	2,77	1,58	4,45	3,95

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 3.12, інтегральні показники привабливості різних видів економічної діяльності свідчать, що найбільш привабливими є сфери торгівлі (4,45) та послуг (3,95), тоді як будівництво отримало найнижчий показник (1,58). Це вказує на те, що торгівля й послуги мають найбільші можливості для подальшого зростання малого підприємництва.

Наступний етап – розрахунок інтегральних показників стратегічного середовища для кожного виду економічної діяльності за допомогою подібної методики (табл. 3.13). Формула для розрахунку:

$$K_{cc} = \sum_{i=1}^n y_{ij} \cdot w_i, \quad (3.11)$$

де K_{cc} – інтегральний показник стратегічного середовища виду економічної діяльності;

u_{ij} – чинники, які характеризують стратегічне середовище j -го виду економічної діяльності;

w_i – вагомість i -го чинника стратегічного середовища;

n – кількість чинників стратегічного середовища.

Розрахунки оформлюються в таблиці.

Таблиця 3.13

Оцінка стратегічного середовища видів економічної діяльності

Чинники	Вагомість	Оцінка					Зважена оцінка				
		С/ Г	Тр	Б	Т	П	С/Г	Тр	Б	Т	П
Частка МП за видом економічної діяльності, %	0,25	4	1	5	3	2	1,0	0,25	1,25	0,75	0,5
Чисельність зайнятих, осіб	0,15	3	2	1	5	4	0,45	0,3	0,15	0,75	0,6
Кількість фірм (підприємств), од	0,15	2	3	1	5	4	0,3	0,45	0,15	0,75	0,6
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	0,25	5	2	1	4	3	1,25	0,5	0,25	1,0	0,75
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	0,20	1	2	3	5	4	0,2	0,4	0,6	1,0	0,8
Інтегральний показник стратегічного середовища	1,00	-	-	-	-	-	2,03	1,9	2,4	4,25	3,25

Джерело: розраховано автором

Розміщення кожного виду економічної діяльності у модифікованій матриці GE-McKinsey здійснюється шляхом відкладення інтегральних показників стратегічного середовища (по осі X) та привабливості (по осі Y). Це дає можливість візуально оцінити позиції галузей у контексті розвитку малого бізнесу (рис. 3.1) [65].

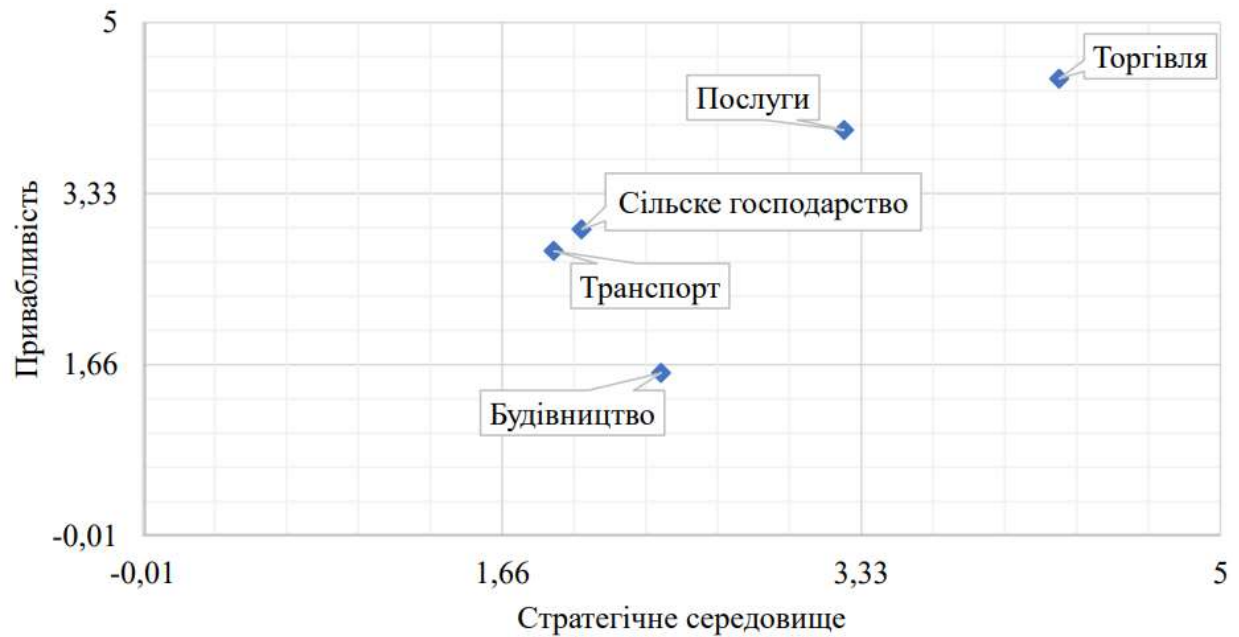


Рис. 3.1. Модифікована матриця GE-McKinsey.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, «Сільське господарство» і «Транспорт» характеризуються середньою привабливістю та середнім стратегічним середовищем. Здійснення цих видів діяльності можливе, оскільки вони мають потенціал розвитку та дають малим підприємствам можливість отримати конкурентні переваги.

Вид економічної діяльності «Послуги» має високий потенціал розвитку.

«Будівництво» відрізняється низькою привабливістю та середнім стратегічним середовищем малого бізнесу.

Вид економічної діяльності «Торгівля» являється високо привабливим та має міцне стратегічне середовище. Від займає лідируючі позиції з усіх видів економічної діяльності в Україні.

Для оцінки динаміки змін, пов'язаних із реалізацією потенціалу розвитку малого підприємництва, був розроблений інтегральний індекс, розрахований методом багатовимірної середньої. Аналіз свідчить, що зміни у потенціалі розвитку малого підприємництва відбуваються нерівномірно та

суперечливо. На сьогодні слабкими залишаються фінансовий і інвестиційний потенціали. Це пояснюється обмеженими сумами, виділеними в рамках програм державної підтримки, а також недостатнім рівнем грантового фінансування, що стримує розвиток.

При формуванні стратегічних напрямів реалізації потенціалу розвитку було проведено всебічний аналіз стратегічного середовища окремих видів економічної діяльності малого підприємництва, а також їхньої привабливості. Такий детальний аналіз дозволив визначити найбільш перспективні ніші для реалізації потенціалу підприємств малого бізнесу, де їхні конкурентні переваги можуть забезпечити ефективну реалізацію бізнес-стратегій та стійкі позиції на ринку.

У процесі визначення стратегічних напрямів розвитку окремих видів економічної діяльності в Україні використовувався метод побудови модифікованої матриці GE-McKinsey. Кожен вид діяльності був оцінений за відповідними критеріями, що відображають сучасні тенденції на ринку. Зокрема, враховано вплив пандемії COVID-19, війни в Україні, а також технологічних змін, що відбулися в останні роки.

ВИСНОВКИ

Малий бізнес є фундаментом сучасної економіки, що забезпечує гнучкість, мобільність та швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації та трансформаційних змін в Україні він є одним із ключових секторів, що забезпечує розвиток регіональних економік, стимулює інновації та створює нові робочі місця. Мале підприємництво сприяє не лише економічній стабільності, а й розвитку соціальної інтеграції, оскільки воно охоплює різні верстви населення, створюючи можливості для самозайнятості та розвитку підприємницької культури.

Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні відображають потребу в адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Мале підприємництво в умовах кризи демонструє гнучкість у прийнятті рішень та здатність до швидкого переходу на нові форми ведення бізнесу, такі як цифровізація, електронна комерція, використання нових каналів збуту. Сучасні теорії розвитку підприємництва підкреслюють важливість інновацій, диверсифікації бізнесу та інтеграції українського малого бізнесу в глобальні економічні ланцюги доданої вартості.

Державна підтримка є необхідною умовою для розвитку малого підприємництва в Україні, особливо в умовах кризи. Основні інструменти державної підтримки включають пільгове кредитування, зменшення податкового навантаження, створення грантових програм та спрощення адміністративних процедур. Проте наразі державна політика потребує вдосконалення у напрямку створення сприятливого регуляторного середовища, що дозволило б знизити бар'єри для входу в бізнес, спростити механізми фінансової підтримки та стимулювати розвиток інноваційного підприємництва.

Пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення РФ створили серйозні виклики для малого бізнесу. Обмеження економічної

активності, запровадження карантинних заходів, руйнування інфраструктури та міграція населення призвели до суттєвого зниження рівня економічної активності у багатьох секторах малого підприємництва, особливо у сфері послуг та роздрібною торгівлі. Втрата робочих місць, зниження споживчого попиту та вимушена релокація бізнесів стали головними викликами, які поставили під загрозу виживання багатьох підприємств.

Однією з найбільших проблем, з якою стикається малий бізнес в Україні, є обмежений доступ до фінансування. Більшість малих підприємств мають складнощі з отриманням кредитів через високі відсоткові ставки, вимоги до заставного майна та брак довгострокових інвестиційних ресурсів. Також відсутність доступу до венчурного фінансування та недостатня підтримка інноваційних стартапів значно обмежують можливості для розвитку малого підприємництва, особливо у високотехнологічних галузях.

Мале підприємництво в Україні відчуває дефіцит ресурсів для впровадження інновацій та новітніх технологій, що стає однією з головних перепон для підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Багато підприємств не мають достатнього доступу до освітніх програм, консультаційних послуг і сучасних технологій, які б дозволили їм ефективно конкурувати.

Ефективний розвиток малого підприємництва в Україні залежить від застосування сучасних стратегічних підходів, що враховують специфіку національної економіки та зовнішні виклики. Моделювання напрямів розвитку малого бізнесу має ґрунтуватися на гнучких управлінських моделях, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкових умов. Особливий акцент слід робити на впровадження інновацій, модернізацію управлінських процесів і розвиток експортноорієнтованих бізнесів.

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін ринкового середовища, застосування інструментів, що забезпечують швидке прийняття рішень, є критично важливим для малого бізнесу. Петля Бойда дозволяє

підприємствам оперативно оцінювати ситуацію, адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на ризики та можливості. Це підвищує їхню здатність до виживання та розвитку в умовах високої невизначеності.

Для підвищення ефективності економічної діяльності малих підприємств необхідне впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, зокрема автоматизація бізнес-процесів, оптимізація управління фінансами та використання цифрових технологій. Це дозволить малим підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність і ефективніше конкурувати на ринку, навіть в умовах обмеженості ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Всесвітній банк. Дослідження підприємницького клімату в Україні. Київ, 2023.
2. Ковальчук В. С. Політична стабільність як фактор розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник, 2023.
3. Аналітичні матеріали щодо підтримки малого бізнесу в Україні. Національний банк України. Київ, 2023.
4. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Глобальний моніторинг підприємництва. Звіт, 2023.
5. Закон України "Про державну підтримку малого та середнього підприємництва". Офіційний портал Верховної Ради України.
6. Світовий банк. Економічна свобода і доступ до фінансування малого бізнесу. Вашингтон, 2023.
7. Програма "Доступні кредити 5-7-9%". Офіційний сайт Міністерства фінансів України. <https://www.minfin.gov.ua> (перевірено у 2023 р.).
8. Міністерство економіки України. Стан малого і середнього підприємництва в Україні: проблеми та перспективи. Київ, 2023.
9. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на малий бізнес в Україні. Київ, 2022.
10. Стратегії розвитку малого бізнесу в Україні в умовах глобалізації. Економічний журнал, 2023.
11. Всесвітній банк. Дослідження підприємницького клімату в Україні. Київ, 2023.
12. Ковальчук В. С. Політична стабільність як фактор розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник, 2023.
13. Аналітичні матеріали щодо підтримки малого бізнесу в Україні. Національний банк України. Київ, 2023.
14. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Глобальний моніторинг підприємництва. Звіт, 2023.

15. Закон України "Про державну підтримку малого та середнього підприємництва". Офіційний портал Верховної Ради України.
16. Світовий банк. Економічна свобода і доступ до фінансування малого бізнесу. Вашингтон, 2023.
17. Програма "Доступні кредити 5-7-9%". Офіційний сайт Міністерства фінансів України.
18. Міністерство економіки України. Стан малого і середнього підприємництва в Україні: проблеми та перспективи. Київ, 2023.
19. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на малий бізнес в Україні. Київ, 2022.
20. Стратегії розвитку малого бізнесу в Україні в умовах глобалізації. Економічний журнал, 2023.
21. Всесвітній банк. Дослідження підприємницького клімату в Україні. Київ, 2023.
22. Ковальчук В. С. Політична стабільність як фактор розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник, 2023.
23. Аналітичні матеріали щодо підтримки малого бізнесу в Україні. Національний банк України. Київ, 2023.
24. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Глобальний моніторинг підприємництва. Звіт, 2023.
25. Закон України "Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва". Офіційний портал Верховної Ради України.
26. Світовий банк. Економічна свобода і доступ до фінансування малого бізнесу. Вашингтон, 2023.
27. Програма "Доступні кредити 5-7-9%". Офіційний сайт Міністерства фінансів України.
28. Аналітичні матеріали Європейського Союзу щодо підтримки малого підприємництва. ЄС Програми для розвитку бізнесу в країнах Східної Європи. Брюссель, 2023.

29. Національний інститут стратегічних досліджень. Мале підприємництво в Україні: перспективи розвитку та державна підтримка. Київ, 2023.
30. Світовий банк. Показники розвитку малого бізнесу у Східній Європі та Центральній Азії. Звіт, 2023.
31. Всесвітній банк. Економічні виклики для малого бізнесу в умовах війни та пандемії. Київ, 2023.
32. Завадських Г. М., Кубік Я. В. Стан і тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. № 1 (41). С. 115–124. URL: <http://surl.li/qdqyx> (дата звернення: 20.12.2023).
33. Козак А. Р. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2. № 13. С. 236–241. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11281> (дата звернення: 20.12.2023).
34. Костюк В. С., Петик Л. О. Тенденції сучасного розвитку малого бізнесу в Україні. Фінанси, митна та податкова справа : збірник наукових праць студентів. 2022. Вип. 6. С. 196–199. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/STUD_ZBIRNYK_2021-2022-2.pdf#page=197 (дата звернення: 21.12.2023).
35. Шостак Л. В., Тарасюк К. Р., Кікавська А. В. Ведення бізнесу в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукр. науков. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Одеса, 2022.
36. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо малого бізнесу в Україні. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2023).
37. Васюта В., Чорновол Н., Горбунова М. Роль підприємницької діяльності в розвитку національної економіки. Галицький економічний вісник. 2022.

38. Міністерство економіки України. Статистичний звіт про мале підприємництво. Київ, 2022.
39. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Українська правда. (2022). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>
40. Міністерство економіки України. (2024). Економічний огляд: стан малого бізнесу.
41. Міністерство економіки України. (2024). Аналіз основних показників діяльності малого бізнесу.
42. Світовий банк. (2023). Програми міжнародної підтримки бізнесу в Україні.
43. Офіс розвитку підприємництва та експорту. (2023). Звіт про стан малого бізнесу.
44. USAID. (2023). Фінансова підтримка малого бізнесу в Україні.
45. Національний банк України. (2023). Звіт про інфляцію та економічну стабільність.
46. Державна служба статистики України. Офіційні дані. <https://ukrstat.gov.ua>
47. Європейська бізнес-асоціація. Прогнози для МСП в Україні, 2023. <https://eba.com.ua>
48. Світовий банк. Економічні оцінки для України, 2023. <https://worldbank.org>
49. Міністерство економіки України. Програма "єРобота". <https://me.gov.ua>
50. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. <https://kmu.gov.ua>
51. Міністерство економіки України. Звіт про стан малого підприємництва в Україні у 2024 році. Київ, 2024.
52. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо адаптації малого бізнесу до змін ринку. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
53. Всесвітній банк. Фінансування малого бізнесу в Україні: проблеми та рішення. Київ, 2023.

54. Борщ, В. І., Капітонова, А. В. Інновації як фактор розвитку малого підприємництва в Україні. Вісник наукових досліджень, 2023. DOI: 10.33108/visnyk-naukovykh-doslidzhen2023.04.123.
55. Костюк В. С., Петик Л. О. Аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток малого бізнесу в Україні. Фінанси, митна та податкова справа: збірник наукових праць студентів. 2023. Вип. 7. С. 150–155.
56. Завадських Г. М., Кубік Я. В. Стан і тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 2 (43). С. 115–124. URL: <http://surl.li/qdqyx>.
57. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Звіт про інновації в Україні: виклики та можливості. 2024.
58. Левченко, С. В. Адаптація малого бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів. Журнал економічних досліджень, 2023.
59. Сидорук, І. С. Аналіз стану агробізнесу в Україні в умовах війни. Вісник агрономічних наук, 2023.
60. Державна служба статистики України. "Огляд малих підприємств за видами діяльності". Київ: ДСС, 2021.
61. Міністерство економіки України. "Програми державної підтримки підприємництва", 2022.
62. Smith, J. "Strategic Analysis with GE-McKinsey Matrix". Business Insights Journal, 2020.
63. Кравченко О.М. "Стратегічне управління розвитком малого бізнесу в умовах кризи". Економічний вісник, 2023.
64. USAID. "Розвиток малого підприємництва в Україні", 2021.
65. GIZ. "Можливості експорту для українського малого бізнесу", 2023.