

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ
ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ.**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-професійної програми Економіка
Ісаєва Валерія Сергіївна
Керівник: докторка економічних наук,
професорка
Ушкаренко Ю.В.
Рецензент: директор ПП «Інтер склад»
Сопін М.А.

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	6
1.1. Поняття та роль малого бізнесу в економіці України	6
1.2. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах кризових ситуацій.....	11
1.3. Державна підтримка малого бізнесу в Україні під час війни: теоретичні підходи та практичні	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	15
2.1. Вплив війни на економічну діяльність малих підприємств в Україні ...	15
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану малого бізнесу в умовах війни.	20
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	27
3.1. Стратегії адаптації малого бізнесу до умов воєнного часу	27
3.2. Рекомендації щодо покращення державної політики підтримки малого бізнесу в Україні	30
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми. Малий бізнес є одним із ключових секторів, що значною мірою впливають на економічне зростання, рівень зайнятості населення, а також на структуру та якість валового національного продукту. Саме тому в Україні нині приділяється значна увага його розвитку. Мале підприємництво функціонує й розвивається як самостійний елемент ринкової економіки, що співіснує та взаємодіє з підприємствами різних масштабів. У той час як великий бізнес виконує основні функції національного господарства, використовуючи переваги масштабного виробництва, малі підприємства займають власні ніші, обслуговуючи локальний ринок або надаючи спеціалізовані товари й послуги, у тому числі й у сфері інновацій.

На тлі воєнних викликів малий бізнес є одним із основних факторів підтримки економічної стабільності та відновлення країни. Війна створила низку додаткових ризиків для підприємців, зокрема втрату ринків збуту, знищення виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та нестачу фінансування. У зв'язку з цим державна підтримка малого бізнесу є критично важливою для його виживання та розвитку.

Актуальність теми цієї роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах необхідно розробити дієву модель взаємодії держави та малого бізнесу, для чого потрібна оптимальна й ефективна система державних органів, які здійснюють державне управління малим бізнесом.

На думку фахівців, створення різних програм підтримки малого бізнесу може об'єднати не лише зусилля влади на відомчому рівні, а й охопити регіональні структури. Це означає, що дана стратегія може і повинна сприяти формуванню сталого бізнес–середовища в державі. Належна фінансова підтримка малого бізнесу є невід'ємним чинником його

розвитку та процвітання. Сьогодні необхідно не лише визначити методи фінансового стимулювання підприємництва, а й знайти ефективні шляхи фінансової підтримки малого бізнесу в Україні.

Метою даної роботи є дослідження особливостей державної фінансової підтримки малого бізнесу в Україні під час війни та оцінка її ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити поняття та роль малого бізнесу в економіці України;
- дослідити особливості функціонування малого бізнесу в умовах кризових ситуацій;
- проаналізувати теоретичні підходи до підтримки малого бізнесу в умовах війни;
- розглянути державну підтримку та програмні заходи для малого бізнесу в Україні під час війни;
- оцінити вплив війни на економічну діяльність малих підприємств в Україні;
- провести оцінку фінансово–економічного стану малого бізнесу в умовах війни;
- розглянути стратегії адаптації малого бізнесу до умов воєнного часу;
- розробити рекомендації щодо покращення державної політики підтримки малого бізнесу в Україні.

Об’єктом дослідження в роботі є процес функціонування малого бізнесу в умовах війни.

Предметом дослідження виступають теоретичні основи, методичні підходи та практичні аспекти функціонування механізму державної фінансової підтримки малого підприємництва в умовах воєнного часу.

У роботі використано такі **методи дослідження**: метод порівняння, системного аналізу, системного підходу, формально–логічний, системно–структурний, а також метод синтезу та аналогії.

Інформаційною базою для написання роботи стали навчально–методична література в сфері малого підприємництва, інтернет–ресурси, нормативно–правові акти, а також періодичні видання.

Теоретичною основою дослідження є праці українських та іноземних учених, наукові публікації в періодичних виданнях, присвячені питанням вивчення державної фінансової підтримки малого підприємництва в умовах війни.

Апробація результатів дослідження. Робота апробована на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 року), «Актуальні питання економіки та права: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти» (м. Івано-Франківськ, 24 квітня 2025 року).

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу та висновків, оформлена на 42 сторінці друкованого тексту та включає список використаних джерел, що налічує 22 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Поняття та роль малого бізнесу в економіці України

Підприємницька діяльність включає в себе велике, середнє та мале підприємництво. Кожна форма комерційної діяльності – малий, середній або великий бізнес, має низку особливостей, чим і різняться між собою. Щоб компанія належала до малого бізнесу, вона має відповідати хоча б двом із трьох умов:

Середньорічна кількість працівників — до 50 осіб.

Річний дохід — до 10 мільйонів євро (еквівалент у гривні за середньорічним курсом НБУ).

Балансова вартість активів — до 10 мільйонів євро.

Також до малого бізнесу відносяться фізичні особи-підприємці (ФОП), які працюють у межах встановлених груп спрощеної системи оподаткування (єдиного податку).

Якщо підприємство перевищує ці показники, воно переходить у категорію середнього або великого бізнесу. На відміну від малого бізнесу, середній охоплює розгалужені мережі підприємств, орієнтованих на широку споживчу аудиторію. Така форма підприємництва здатна вести діяльність не лише в межах одного міста, а й на рівні цілої області.

У середньому бізнесі, на відміну від малого, головний акцент робиться не стільки на працівниках, скільки на високій якості продукції чи послуг. Завдяки своїм помірним розмірам, такі підприємства мають достатню гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Підприємства малого, середнього та великого масштабу мають як свої сильні сторони, так і певні обмеження. Серед основних переваг малого

бізнесу варто відзначити невелику потребу в стартовому капіталі, мінімальні витрати при веденні підприємницької діяльності, здатність оперативно реагувати на ринкові зміни, високу швидкість обігу власного капіталу, а також позитивний вплив на зростання кількості робочих місць, що сприяє підвищенню рівня зайнятості населення.

Серед переваг середнього бізнесу можна виділити створення нових робочих місць, ефективне використання капіталовкладень, відносно високий рівень прибутковості, а також здатність до конкуренції й високу мобільність на ринку.

Великий бізнес має низку переваг, серед яких — здатність забезпечувати економічну стабільність у державі, впливати на зміну зовнішнього бізнес-середовища, знижувати витрати завдяки масштабності виробництва, а також активно впроваджувати сучасні технології у свою діяльність.

Перед початком власної справи підприємець має ознайомитися з основними негативними аспектами кожного типу бізнесу. Наприклад, малий бізнес характеризується високим рівнем ризику, певною залежністю від великого підприємництва, недостатнім професіоналізмом керівного складу, а також труднощами у доступі до кредитних ресурсів і державної підтримки у вигляді субсидій.

Середній бізнес стикається з низкою негативних аспектів, зокрема: жорсткою конкуренцією та ризиком бути поглиненим великими корпораціями; труднощами в отриманні ліцензій і патентів; регулярною нестачею обігових коштів; а також складнощами з доступом до кредитування через обмежену довіру з боку банків.

Велике підприємництво також має низку характерних проблем. Основними недоліками цього виду бізнесу вважаються надмірна фінансова концентрація, обмеження господарських відносин у межах окремої локації,

а також ускладнення горизонтальних комерційних зв'язків, які не виходять за межі однієї компанії.

Широке розуміння малого бізнесу охоплює сукупність юридичних і фізичних осіб – малих підприємств, які не входять до складу монополістичних утворень і займають у національній економіці другорядне місце порівняно з великими структурами. У більш вузькому сенсі малий бізнес – це приватне комерційне підприємство, яке відповідає специфічним критеріям, визначеним у державних нормативно-правових актах, що враховують особливості кожної країни та галузі.

Малий бізнес – це підприємницька діяльність, що ведеться у невеликих масштабах і базується на діяльності дрібних приватних підприємств, які не є безпосередньою частиною жодної монополістичної структури [11].

Мале підприємництво, з одного боку, є особливою складовою економіки, що створює матеріальні блага з мінімальним використанням матеріальних, енергетичних і природних ресурсів та з акцентом на ефективне застосування людського капіталу. З іншого боку, воно виступає засобом самореалізації та самозабезпечення громадян у межах прав, гарантованих Конституцією України.

Малий бізнес є невід'ємною складовою соціально-економічної системи країни, позитивно впливаючи на розвиток ринкових відносин. Завдяки можливості відкривати власну справу, малий бізнес залучає широкі верстви населення до економічної активності. Крім того, завдяки високому рівню спеціалізації та виробничої кооперації, він забезпечує ефективність виробництва, що, своєю чергою, сприяє економічному зростанню національної економіки.

До показників, що характеризують роль малого підприємництва в економіці будь-якої країни, належать:

- частка малих підприємств та фізичних осіб-підприємців у загальній кількості економічних суб'єктів;
- обсяг ВВП, виробленого малими підприємствами, і його частка в обсязі ВВП в окремому регіоні, або в країні загалом;
- забезпечення безперебійної роботи великих промислових підприємств;
- сума податків і зборів, сплачених суб'єктами малого підприємництва, та їхня частка у формуванні регіональних і державного бюджетів;
- чисельність працівників, зайнятих на малих підприємствах повну норму робочого часу, зовнішніх сумісників і тимчасово зайнятих на підставі договорів цивільно-правового характеру;
- ефективність діяльності малих підприємств, яку можна оцінити через показники фінансових результатів діяльності підприємств цієї групи;
- внесок малих підприємств у насичення ринку споживчими товарами (роботами, послугами) та задоволення потреб населення. Цей індикатор може використовуватися тільки в тих країнах, де малий бізнес ще недостатньо розвинений.

Значимість малого бізнесу для розвитку економіки України:

1. Малий бізнес – невід'ємний сектор економіки.

Підприємства малого бізнесу легко пристосовуються під нові ринкові кон'юнктури. Що вказує на гнучкість і хорошу мобільність малого бізнесу.

2. Малий бізнес – є одним із головних джерел податкових надходжень.

Він посідає важливу роль у створенні робочих місць, і надається, як джерело доходів для населення. І ще малий бізнес допомагає державі у зборі податків з фізичних осіб.

3. Соціально-економічна роль малого бізнесу.

Більш значущим завданням, що визначає мале підприємництво – є безперервний збір коштів з метою того, щоб сформувати свої цілі. Бувають передумови нестачі фінансів:

1. Вкладення в невелике підприємництво регулярно ускладнене.

Держава, безумовно, проявляє допомогу малим організаціям, застосовуючи різні проекти підтримки, проте державні органи, у яких існують потрібні ресурси, прагнуть співпрацювати лише з популярними в торгівлі компаніями.

2. Кредити малодоступні для малого бізнесу.

Через те, що у бізнесменів-новачків здебільшого відсутня власність, чим можна було б підкріпити суму позики, у банків немає можливості кредитувати подібні компанії, зокрема й у разі, якщо будуть виконані вимоги певних державних проектів.

3. Проблеми з лізингом. Початкові вклади трапляються доволі великими, тому що є велика частка підприємців–початківців.

Переваги малого бізнесу значно виразніші порівняно з іншими секторами економіки, що й підкреслює його унікальну роль. Особливість малого підприємництва полягає в здатності діяти навіть в умовах економічного спаду, долаючи чимало фінансових і соціальних викликів. Малі підприємства демонструють високу здатність до адаптації, самостійно розвиваються і водночас зміцнюють ринкові відносини. Завдяки гнучкості та оперативності в ухваленні рішень, їм легше контролювати виробничий процес і швидко переорієнтовувати його відповідно до змін споживчого попиту. У порівнянні з великими компаніями, малі бізнес-структури мають вищу виробничу маневреність, що дозволяє їм швидше реагувати на потреби ринку, впроваджувати нові технології та ефективно використовувати наявні ресурси.

Розвиток малого бізнесу сприяє оздоровленню економіки: створюється конкурентне середовище, з'являються нові робочі місця, зростає обсяг споживчого сектору. У багатьох розвинених країнах малий бізнес є ключовим чинником економічного зростання. Водночас в Україні цей сектор розвивається значно повільніше, що пов'язано з відсутністю належної державної підтримки. Оскільки малі підприємства мають вразливу структуру та залежать від ринкових коливань, вони потребують стабільної та ефективної підтримки з боку держави.

1.2. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах кризових ситуацій

Малий бізнес відіграє ключову роль в економіці, особливо під час кризових періодів, коли великі корпорації зазнають суттєвих втрат. Однак підприємства цього сегмента є водночас найбільш вразливими до економічних потрясінь через обмежені фінансові ресурси, невеликий запас міцності та залежність від зовнішнього середовища.

Малі підприємства швидше адаптуються до змін, що підтверджується дослідженнями багатьох економістів. Наприклад, згідно з думкою дослідника Джозефа Шумпетера, інноваційність малого бізнесу є рушійною силою економічного відновлення [6, с. 48]. У кризові періоди здатність оперативно змінювати бізнес-модель, освоювати нові ніші або переходити на альтернативні формати роботи стає визначальним фактором виживання.

За словами дослідника Douglas W. Diamond [22, с. 402], доступ до фінансових ресурсів є критичною проблемою для малого бізнесу навіть у стабільні часи, а в період кризи ця проблема загострюється ще більше.

Обмежені можливості залучення кредитів, зниження попиту та затримки платежів з боку партнерів часто призводять до банкрутств.

У кризові моменти ефективні механізми державного втручання, такі як податкові пільги, пільгове кредитування та грантові програми, стають ключовими для збереження життєздатності малого підприємництва. Наприклад, досвід ЄС під час пандемії COVID-19 продемонстрував, що субсидії та відтермінування податкових виплат допомогли зменшити хвилю масових закриттів малого бізнесу [15].

Цифровізація та перехід до онлайн-продажів стають важливим чинником виживання в періоди економічних потрясінь. Дослідження Гарвардської бізнес-школи показало, що компанії, які впровадили електронну комерцію або автоматизували бізнес-процеси, значно краще пережили кризу, ніж ті, що не змогли швидко адаптуватися [4].

Малий бізнес у кризові періоди стикається з численними викликами, однак завдяки своїй гнучкості, швидкій адаптації та здатності до інновацій він може не лише вижити, а й стати рушієм економічного відновлення. Ключовими факторами успіху є фінансова стійкість, стратегічне використання державної підтримки та впровадження цифрових технологій.

Малий бізнес виступає основою економіки, однак його розвиток суттєво ускладнюється через фінансову кризу. Нині першочерговим завданням є визначення ефективних заходів державного регулювання, а також удосконалення податкової та кредитної політики задля стимулювання малого підприємництва й надання йому підтримки в умовах економічної нестабільності. Водночас завдяки своїй гнучкості та здатності оперативно адаптуватися й заповнювати вільні ринкові ніші, малий бізнес зберігає високий потенціал прибутковості навіть у кризових ситуаціях.

1.3. Державна підтримка малого бізнесу в Україні під час війни: теоретичні підходи та практичні

Малий бізнес становить невід'ємну та значущу складову економіки кожної держави, особливо в умовах війни, коли ресурси спрямовуються на оборону, а економічна нестабільність досягає критичного рівня [7]. В умовах війни державні механізми підтримки підприємництва набувають особливої ваги. Науковці виділяють кілька теоретичних підходів до підтримки малого бізнесу, зокрема кейнсіанську, інституціональну та неоліберальну економічні теорії, які пропонують різні стратегії активного втручання держави у економіку для стимулювання бізнесу. Кейнсіанська теорія наголошує на необхідності прямої фінансової допомоги підприємствам, що постраждали через бойові дії, державних замовленнях, податкових канікулах для підприємців у постраждалих регіонах. Інституціональний підхід акцентує на стабільності правил, спрощенні адміністративних процедур, зменшенні бюрократичних бар'єрів та розбудові антикризових інституцій. Неоліберальна теорія пропонує дерегуляцію ринку та підтримку через приватний сектор, пільгове кредитування та створення умов для саморегулювання бізнесу.

Практичні заходи державної підтримки малого бізнесу в Україні в умовах війни охоплюють широкий спектр ініціатив, спрямованих на фінансову стабільність та адаптацію підприємств до кризових умов. Це включає пільгові кредити, державні гарантії, оренду державного майна, надання консультацій, навчальні програми та допомогу в релокації підприємств із зон бойових дій. Серед актуальних програм, що сприяють розвитку бізнесу під час війни, можна виділити Програму працевлаштування переселенців, що передбачає компенсацію роботодавцям за найм внутрішньо переміщених осіб, а також кредитну програму "5-7-9%"

для малого бізнесу, що дозволяє отримати фінансування під 0% на період воєнного стану. Крім того, держава активно працює над створенням умов для збереження робочих місць, розширення доступу до фінансування та полегшення ведення бізнесу, що є важливим для відновлення економіки після війни.

Таким чином, підтримка малого бізнесу в Україні під час війни базується на комплексному підході, поєднуючи теоретичні моделі економічної підтримки з конкретними державними ініціативами, що забезпечують фінансову стабільність, спрощення процедур та надають необхідну допомогу для адаптації до нових економічних умов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Вплив війни на економічну діяльність малих підприємств в Україні

Малі та середні підприємства (МСП) мають вагоме значення для функціонування ринкової економіки: вони забезпечують її стійкість, наповнюють бюджети, створюють нові робочі місця та задовольняють попит на товари й послуги. Такі підприємства формують конкурентне середовище, швидко реагують на зміни, впроваджують інноваційні технології та демонструють високу адаптивність у мінливих соціально-економічних умовах.

Повномасштабна війна, розв'язана Росією, завдала значних збитків багатьом українським МСП, що призвело до їхнього закриття та зростання безробіття. Тому відновлення та подальший розвиток цього сектора економіки є непростим, проте вкрай важливим завданням.

Через війну багато компаній зазнали втрат, зупинили роботу або були релоковані, що спричинило спад виробництва, зменшення продажів і зростання безробіття через послаблення малого та середнього бізнесу.

У період з 2014 по 2022 рік структура підприємницького сектору в Україні залишалася майже незмінною: приблизно 95 % усіх підприємств становили малі, а близько 5 % — середні (табл. 2.1).

Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Україні у 2014–2022 роках

Рік	Підприємства						
	усього, од.	великі		середні		малі	
		од.	%	од.	%	од.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
2014	341 001	497	0.15	15 906	4.66	324 598	95.19
2015	343 440	423	0.12	15 203	4.43	327814	95,45
2016	306 369	383	0.13	14 832	4.84	291154	95.03
2017	338 256	399	0.12	14 937	4.42	322 920	95.47
2018	355 877	446	0.13	16 057	4.51	339 374	95,36
2019	380 597	518	0.14	17 751	4.66	362 328	95.2
2020	373 822	512	0.14	17 602	4.71	355 708	95.15
2021	370 834	610	0,16	17 502	4,72	352 722	95.12
2022	261 924	494	0,19	1483	5,64	246 647	94.17

Джерело: складено автором на основі [15].

Втім, із початком повномасштабної війни в Україні відбулося суттєве скорочення кількості малих і середніх підприємств (МСП). У 2022 році, порівняно з 2020-м, загальна кількість таких підприємств зменшилася майже на третину: середніх – на 17 %, а малих – на 31 %. Водночас слід зауважити, що спадна динаміка, особливо щодо малих підприємств, розпочалася ще в довоєнний період.

За результатами дослідження «Підтримка України» [5] у грудні 2023 – січні 2024 років, до початку повномасштабного вторгнення лише 22,3 % підприємств оцінювали свій фінансово-економічний стан як незадовільний або слабкий. Однак наприкінці 2023 року ця частка зросла до 78,1 %. У воєнних умовах продовжували функціонувати лише 36,5 % малих і середніх підприємств, тоді як 6 % повністю припинили діяльність на понад рік.

Найбільших збитків зазнали підприємства, розташовані в східних і південних регіонах країни. Зокрема, на сході 18,2 % компаній були змушені призупинити діяльність щонайменше на рік, тоді як на півдні цей показник становив 12,7 %. Найбільш уразливими виявилися будівельна та транспортна галузі, сфера громадського харчування та туризму, тоді як ІТ-сектор і аграрна сфера постраждали значно менше (рис. 2.1).

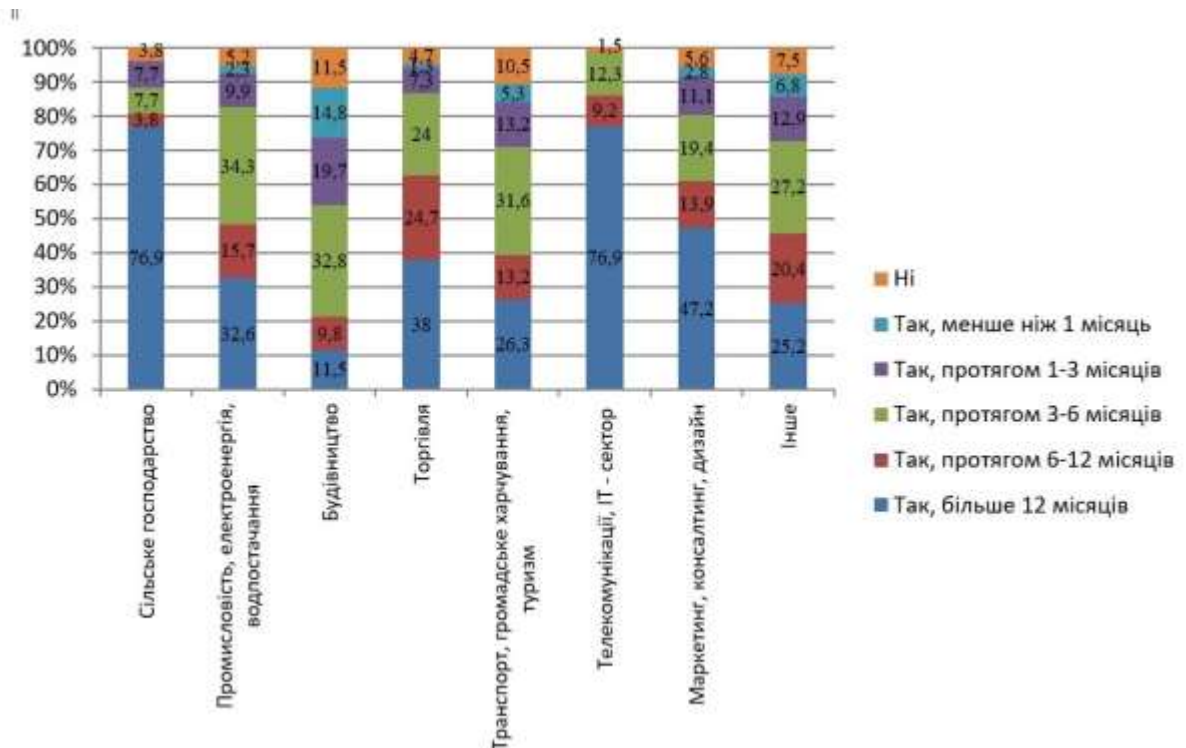


Рис. 2.1. Відповіді респондентів на запитання: «Чи припиняла ваша компанія діяльність через повномасштабне вторгнення?»

Джерело: складено автором на основі [7].

Згідно з результатами дослідження, у січні 2024 року Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index, UBI) склав 37,3 зі 100 можливих балів. Це дещо вище за показник листопада 2023 року (36,3), але нижче за локальний пік у 38,2, зафіксований у серпні того ж року. Такі значення свідчать про виснаження підприємницького сектору на тлі невизначеності та ринкової стагнації, що, зокрема, проявляється у зниженні обсягів реалізації продукції.

У 2022 році середні підприємства забезпечили 44,4 % від загального обсягу реалізованої продукції в Україні, а малі – 19,4 %, що навіть дещо перевищило рівень 2021 року. Така динаміка пов'язана передусім зі значними втратами, яких зазнав великий бізнес.

Попри воєнні дії, труднощі з логістикою, економічну нестабільність, загрози безпеці та інші кризові умови, малі та середні підприємства продовжують відігравати ключову роль у працевлаштуванні, надаючи роботу приблизно 75% активного населення.

Приблизно половина працівників задіяні в середніх компаніях, а понад чверть – у малих. У 2023 році саме МСП стали ключовим драйвером економічного відновлення, зокрема завдяки переорієнтації на виробництво товарів подвійного призначення та військового обладнання, що також стимулювало створення нових робочих місць. Особливо стійкими виявилися середні підприємства, що підтверджується зростанням частки зайнятих у цьому сегменті впродовж 2022 року.

Представники малого та середнього бізнесу (МСП) зазначають низку проблем у взаємодії з органами влади, серед них:

Проблему блокування податкових накладних зазначили 31,3 % підприємств. Незважаючи на зниження цього показника у порівнянні з

попереднім етапом дослідження (44,2 %), вона й досі залишається найбільш поширеною.

Логістичні проблеми продовжують ускладнюватися з часом. У листопаді 2023 року на них звернули увагу 23 % опитаних, а вже в грудні цей показник зріс до 25 %.

Відмова у бронюванні ключових працівників – 19,8 % підприємств зіткнулися з випадками, коли державні органи відмовляли в бронюванні критично важливих фахівців.

Серед пріоритетних напрямів, на яких, на думку підприємців, має зосередитися влада, вирізняються боротьба з корупцією (66,7 %) та покращення доступу до фінансування (42,4 %). Також важливими залишаються судова (36,4 %) і податкова (32,5 %) реформи, впровадження електронного бронювання (32,6 %), розширення мораторію на перевірки з боку ДПС і БЕБ (29,3 %), а також прискорення митного оформлення товарів (26,4 %).

У період повномасштабної війни державна політика була спрямована на підтримку МСП шляхом податкових пільг, субсидованого кредитування, грантових програм тощо. Необхідність подальших заходів для відновлення та розвитку бізнесу підтверджується його здатністю виконання ключових соціально-економічних функцій навіть в умовах кризи..

Подальше зростання бізнесу великою мірою обумовлюється ефективністю рішень, які ухвалює державна влада. Її головне завдання – оперативно реагувати на виклики, обирати дієві механізми контролю та підтримки, усувати бар'єри для роботи МСП. Це не лише забезпечить їхнє стабільне функціонування, а й сприятиме зміцненню економіки в умовах війни та формування міцного підґрунтя для економічно стабільної й сильної України в майбутньому.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану малого бізнесу в умовах війни

Попри війну та перебої з електроенергією, український бізнес поступово зростає, а все більше людей вирішують розпочати власну справу. За даними Опендатабот, у червні 2023 року було зареєстровано рекордні 31 477 ФОПів – це найвищий показник за останні три роки [16]. Востаннє подібну активність спостерігали в червні та липні 2020 року, коли кількість нових реєстрацій також перевищувала 30 тисяч. Загалом протягом першого півріччя 2023 року українці відкрили майже 134 тисячі нових бізнесів, що становить близько 70 % від загальної кількості ФОПів, зареєстрованих у 2022 році.

У першій половині 2023 року, як і роком раніше, найбільш популярною сферою для започаткування бізнесу залишалася роздрібна торгівля – нею офіційно зайнялися 38 405 українців (28,7 %) [19]. На другій позиції – сфера «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність», яка до початку повномасштабної війни була лідером за кількістю нових реєстрацій. У цьому напрямі зареєструвалися 11 882 підприємці (8,9 %) [19]. Третє місце посідає галузь «Надання інших індивідуальних послуг», де розпочали діяльність 8 745 ФОПів (6,5 %) [19].

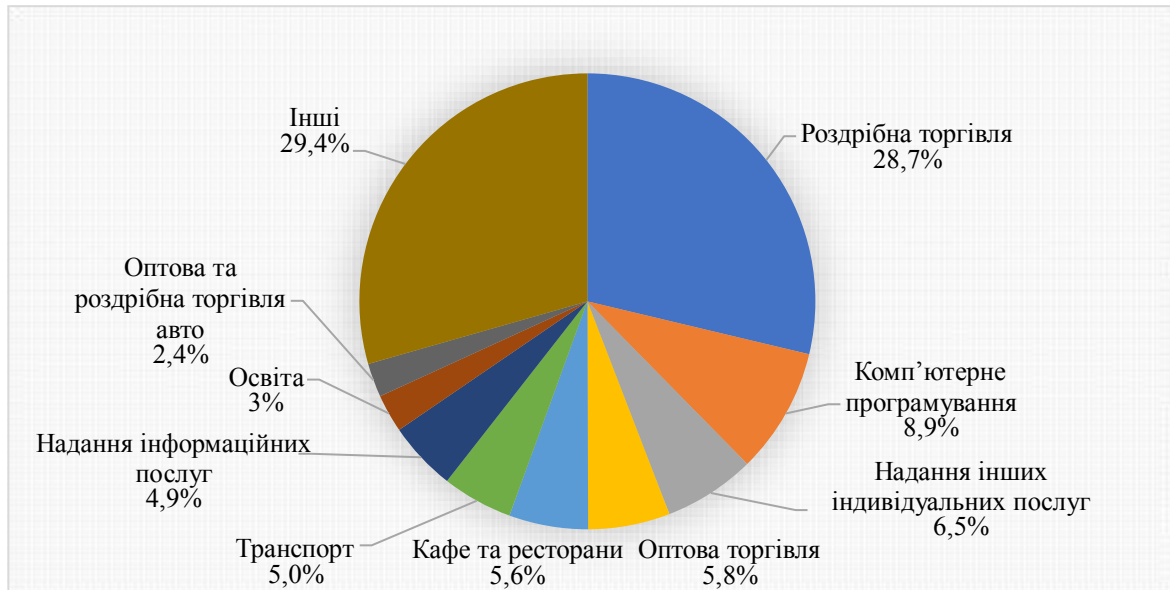


Рис. 2.2. ТОП-сфери діяльності новостворених ФОПів

Джерело: складено автором на основі [20].

За результатами опитування 90 представників малого та середнього бізнесу, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією в період з 24 квітня по 11 травня 2023 року, основними викликами для підприємців залишаються низька купівельна спроможність населення (57 %) та обмежений доступ до фінансування й кредитів (31 %). Крім того, бізнес відзначає дефіцит кваліфікованих кадрів і складнощі з бронюванням працівників від мобілізації (28 %) [18].

На рисунку 2.3 зображено десять найсуттєвіших бар'єрів для ведення бізнесу відповідно до результатів п'яти останніх досліджень [21]. Останнє з цих досліджень відбулося у період з 31 травня по 11 червня 2023 року та охопило 753 респондентів. Згідно з результатами опитування, основними труднощами для бізнесу в червні 2023 року стали невизначеність подальших подій у країні та ситуація на внутрішньому ринку (46,9 %), а також дефіцит клієнтів із достатнім рівнем платоспроможності (46,9 %) [21]. На другій позиції – непередбачувані рішення з боку держави, які

здатні створити додаткові ускладнення для підприємницької діяльності (42,8 %). Третє місце посіла проблема нестачі фінансових ресурсів (37,5 %) [21].



Рис. 2.3. Проблеми бізнесу під час повномасштабного вторгнення

Джерело: складено автором на основі [21].

Згідно з даними, у червні 2023 року порівняно з квітнем більшість бар'єрів для ведення бізнесу стали відчутнішими. Найбільш помітно зросла значущість непередбачуваних дій з боку держави, які можуть негативно позначитися на підприємницькій діяльності – їхній показник підвищився на 8,8 відсоткових пунктів у порівнянні з попереднім опитуванням.

У цьому контексті важливо зазначити, що 1 серпня 2023 року набув чинності Закон України № 3219-IX [1], який передбачав скасування єдиного

податку у 2 % та відновлення перевірок для підприємств, що реалізують підакцизні товари (алкоголь, тютюн, пальне), займаються гральним бізнесом або надають фінансові послуги. Прийняття цього закону відповідало зобов'язанням України перед Міжнародним валютним фондом.

15 березня 2022 року був ухвалений Закон України № 2120-IX [1], який передбачав тимчасові податкові послаблення для бізнесу. Зокрема, він дозволяв підприємцям перейти на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2 % від обороту без нарахування ПДВ. Однак після набрання чинності Законом № 3219-IX [1] ця пільга була скасована, і підприємці автоматично повернулися на попередню систему оподаткування або могли обрати іншу ставку за власною заявою.

За інформацією Державної податкової служби, станом на початок травня, 2023 року 56542 підприємства користувалися спрощеною системою оподаткування, а до кінця липня ця кількість майже не змінилася – 54896 бізнесів [16]. Це свідчить про поступове повернення податкової системи до довоєнного стану, що створює додаткові ризики для підприємців. Зокрема, частина ФОП-партнерів змушена повертатися на 2-гу групу, а деякі компанії, створені під час дії податкових пільг, можуть перейти на загальну систему оподаткування.

Крім того, Закон № 3219-IX врегулював питання відповідальності за використання реєстраторів розрахункових операцій (РРО). Згідно з новими нормами, штрафи за порушення, пов'язані з РРО, не застосовуються за період із 1 січня 2022 року до 1 жовтня 2023 року для всіх суб'єктів господарювання, за винятком торгівлі підакцизними товарами, валютою та грального бізнесу. Після 1 жовтня 2023 року звільнення від відповідальності діє лише для підприємств, що працюють у зонах бойових дій або на тимчасово окупованих територіях. Це фактично відновлює

обов'язок використання РРО для більшості підприємців та повертає жорсткіші фіскальні вимоги.

Людські ресурси є ключовим активом будь-якого бізнесу. Нестача кадрів залишається однією з найгостріших проблем, що визначає спроможність підприємств продовжувати роботу, розвиватися та масштабуватися. Війна суттєво погіршила ситуацію: знайти фахівців із відповідними навичками стало ще складніше через мобілізацію, як внутрішню, так і зовнішню трудову міграцію, а також втрату житла в постраждалих регіонах. Особливо гостро дефіцит робочої сили відчувається у звільнених та прифронтових областях.

Хоча внутрішнє переміщення частково знизило вартість праці, часто виникає проблема невідповідності між кваліфікацією внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та реальними потребами бізнесу. Водночас у сфері послуг – особливо в туризмі, HoReCa та індустрії розваг – попит на працівників зменшився через зниження рівня споживчих витрат.

Окрім кадрових проблем, бізнес також стикається з іншими значними викликами: порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом палива, перебоями з електроенергією, руйнуванням виробничих потужностей, нестачею сировини та матеріалів, недобросовісною конкуренцією, корупцією, а також пошкодженням майна внаслідок бойових дій. Експортні компанії мають додаткові труднощі, пов'язані з блокуванням морських портів російським флотом і перевантаженістю залізничного та вантажного транспорту.

Попри всі перешкоди, український бізнес продовжує відігравати активну роль у боротьбі за незалежність країни. Вести бізнес в умовах війни – надзвичайно складне завдання, проте підприємці не здаються, адаптуючись до нових реалій. Багато підприємств адаптуються до нових умов, переорієнтовуючи виробництво на продукцію, затребувану в умовах

війни, а також активно освоюють міжнародні ринки, переміщують свої потужності в більш безпечні регіони та залучають працівників через програми підтримки безробітних.

У цих умовах головним пріоритетом для бізнесу стало збереження діяльності, вихід із кризового стану та пошук шляхів для відновлення і подальшого розвитку.

У період воєнного стану підтримка вітчизняного бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та безперервної діяльності державних інституцій. На даному етапі для стимулювання розвитку вітчизняного підприємництва необхідні такі заходи:

- швидке впровадження нових стандартів і законодавчих ініціатив, що сприятимуть соціально-економічному розвитку країни з урахуванням безпекових викликів та бойових дій. Навіть у воєнний час Україна має навчатися, працювати, розвиватися та відбудовуватися;

- створення стійких експортних каналів для українських товарів, запровадження податково-митних стимулів для експортерів, що допоможе зберегти доступ до міжнародних ринків;

- розширення фінансової підтримки бізнесу шляхом грантів, субсидій та пільгових кредитів. Такі інструменти сприятимуть збереженню ліквідності підприємств і зниженню фінансового тиску;

- удосконаленню податкової системи з метою забезпечення її стабільності та передбачуваності. Також необхідно продовжити надання податкових пільг або відстрочок, що дозволить бізнесу зменшити фінансовий тиск в умовах нестабільності;

- пришвидшення відновлення критичної інфраструктури, зокрема енергетичних та транспортних об'єктів, за рахунок міжнародної допомоги та інвестицій;

- зниження адміністративних бар'єрів і бюрократичних процедур, що створить сприятливі умови для підприємницької діяльності;

- підтримка інноваційних проєктів і наукових досліджень відіграє ключову роль у розвитку економіки. Нові програми повинні стимулювати бізнес до впровадження передових технологій, сталих виробничих процесів і принципів зеленої економіки, що, у свою чергу, сприятиме сталому та довгостроковому економічному зростанню;

- запуск ефективної державної системи перекваліфікації, яка відповідатиме потребам бізнесу та допоможе у забезпеченні підприємств кваліфікованими кадрами;

- запровадження мережі інформаційно-консультаційної підтримки підприємців, яка надаватиме оперативну та актуальну інформацію про економічну ситуацію, можливості для розвитку та наявні державні програми підтримки, сприятиме прийняттю виважених управлінських рішень у складних і нестабільних умовах.

Відновлення українського бізнесу потребує комплексного підходу та стратегічного планування. Найближчим часом подолати існуючі виклики самотійно підприємства не зможуть, тому важливо об'єднати зусилля держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Спільними зусиллями можна сприяти економічному відродженню через трансформацію бізнесу, розвиток нових ланцюгів постачання, встановлення партнерств та оптимізацію витрат.

У середньостроковій перспективі бізнес потребуватиме підтримки, орієнтованої на досягнення сталого розвитку. Це включає впровадження інноваційних рішень, залучення інвестицій з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів, створення робочих місць і поступове приведення діяльності у відповідність до європейських стандартів. Особливий акцент слід зробити на секторах із високим

потенціалом для економічного зростання – агропромисловому комплексі, ІТ-сфері, будівництві та інфраструктурних проєктах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Стратегії адаптації малого бізнесу до умов воєнного часу

У період війни українські підприємства зіткнулися з низкою серйозних викликів, що суттєво позначилися на їхній здатності до стабільного функціонування та адаптації до нових умов.

Рівень стійкості бізнесу визначається тим, наскільки складними були обставини, в яких опинилася компанія. До ключових факторів, що впливають на рівень адаптивності, можна віднести:

- фізичні пошкодження виробничих потужностей, інфраструктури або приміщень, а також можливість передислокації в більш безпечні регіони;
- географічне розташування підприємства, зокрема, близькість до зони бойових дій;
- ступінь порушення логістичних ланцюгів постачання та дистрибуції, а також загальний стан транспортної інфраструктури;
- втрата кваліфікованих працівників через мобілізацію або вимушену міграцію;
- зниження стабільності енергопостачання через руйнування енергетичної інфраструктури;
- зростання вартості сировини, енергії та палива;
- зниження купівельної спроможності споживачів та зменшення кількості клієнтів.

Досвід, отриманий бізнесом під час пандемії COVID-19, значною мірою сприяв його здатності адаптуватися до нових умов [17]. Тоді бізнес був змушений перейти на віддалені формати роботи, змінити підходи до внутрішніх комунікацій, переглянути процедури безпеки співробітників та швидко налагодити нові ланцюги постачання. Багато з цих рішень стали основою для ефективної відповіді на виклики війни.

Для підвищення стійкості підприємств в умовах війни рекомендується застосовувати підходи та інструменти, які сприяють формуванню гнучкості та адаптивності підприємства. Ці підходи доцільно систематизувати за рівнями адаптації:

1. Операційний рівень – передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробничих та управлінських процесів, оптимізацію ланцюгів постачання, використання альтернативних джерел енергії та мінімізацію витрат.

2. Тактичний рівень – акцент робиться на гнучке управління персоналом (віддалена робота, скорочений робочий тиждень, гнучкий графік), розробку нових продуктів або послуг відповідно до потреб воєнного часу, а також адаптацію до ринкових умов.

3. Стратегічний рівень – включає диверсифікацію бізнесу, пошук нових ринків (у тому числі міжнародних), участь у програмах фінансування (гранти, міжнародна допомога), розвиток партнерства та співпраці, побудову системи управління ризиками.

Варто підкреслити, що жоден з цих підходів не є універсальним, але в поєднанні з антикризовими стратегіями, оптимізацією витрат, інноваціями та адаптивним управлінням вони формують фундамент стійкості підприємства. Опитування українських компаній показують, що 69% адаптуються шляхом зменшення масштабів своєї діяльності (закриття філій, магазинів, офісів); 56% переїхали в безпечні регіони; 56% адаптували

продукти; 44% перевели бізнес-операції в онлайн; 19% припинили діяльність на міжнародних ринках; 4% повністю змінили напрямок бізнесу.

Однак у більшості випадків процеси адаптації залишаються нестабільними та фрагментарними через непередбачуваність бойових дій, зміну лінії фронту та руйнування критичної інфраструктури. У багатьох випадках поява нових загроз зводить нанівець попередні адаптаційні заходи, вимагаючи оперативного перегляду стратегій.

Проте українські компанії демонструють неабияку гнучкість: оперативно реагують на нові виклики, перебудовують логістику, створюють альтернативні маршрути постачання, шукають нові джерела фінансування, змінюють асортимент продукції. Багато компаній залишаються конкурентоспроможними завдяки інноваціям та самостійному прийняттю рішень, не чекаючи на допомогу ззовні.

До найпоширеніших адаптаційних заходів належать

- перенесення виробництва в безпечніші регіони
- переорієнтація продукції відповідно до військових потреб (виробництво товарів для військових, продукції тривалого зберігання, експортно-орієнтованої продукції)
- участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу;
- налагодження нових логістичних зв'язків, співпраця з партнерами та новими контрагентами
- впровадження гнучких моделей управління персоналом;
- впровадження інновацій, автоматизація процесів, скорочення витрат і підвищення продуктивності.

Ведення бізнесу під час війни має суттєві відмінності від дій в інших кризових ситуаціях. Підприємства працюють в умовах підвищеної небезпеки, в тому числі в умовах ракетної загрози, що суттєво впливає на їхню безперервність. Згідно з результатами різних досліджень, на початку

повномасштабного вторгнення більшість представників малого та середнього бізнесу були змушені тимчасово зупинити роботу або значно скоротити обсяги своєї діяльності.

Незважаючи на ці обставини, український бізнес продовжує працювати, адаптуватися та шукати нові можливості для розвитку. Систематичне виявлення ключових загроз, оцінка ресурсів та впровадження гнучких підходів допомагають забезпечити стійкість у мінливому середовищі. Бізнес, який вміє швидко реагувати, приймати рішення в умовах невизначеності та адаптуватися до нових реалій, має більше шансів не лише вижити, а й сформулювати стратегію сталого розвитку на майбутнє.

3.2. Рекомендації щодо покращення державної політики підтримки малого бізнесу в Україні

На основі узагальнення наукових досліджень та практичного досвіду з обговорюваної теми ми розробили низку рекомендацій щодо підтримки розвитку малого та середнього підприємництва.

1. Адаптація бізнес-процесів з урахуванням заходів безпеки та реструктуризації. Суб'єктам малого та середнього бізнесу, як і великим компаніям, необхідно переосмислити та оптимізувати свої внутрішні процеси. Одним із пріоритетів є запровадження віддаленої роботи з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як програми відеозв'язку, месенджери, хмарні сервіси, інструменти для співпраці тощо. Якщо віддалена робота неможлива, компанії повинні подбати про те, щоб співробітники були безпечно розміщені в укриттях і дотримувалися протоколів безпеки.

2. Оптимізація управління фінансовими потоками та пошук джерел ефективності. Для збереження ліквідності, зміцнення стійкості та збільшення шансів на виживання малому та середньому бізнесу необхідно впроваджувати заходи щодо скорочення витрат, домовлятися про нові, більш вигідні умови співпраці з постачальниками, переглядати дебіторську заборгованість.

3. Переорієнтація діяльності та ресурсів для забезпечення безперервності бізнесу. Оскільки попит на традиційні товари та послуги зменшується, виникає необхідність тимчасово змінити бізнес-модель. Деякі сфери, навпаки, демонструють зростання, тому бізнес повинен гнучко реагувати на нові виклики та шукати альтернативні шляхи роботи в умовах війни.

4. Підтримка ділових стосунків та ефективної комунікації з партнерами та командою. Налагоджена комунікація з постачальниками, клієнтами, банками та логістичними компаніями має вирішальне значення для підтримки операційної стабільності. Співпраця з перевізниками може надати інформацію про безпечні маршрути доставки, а регулярні контакти з клієнтами дозволяють краще орієнтуватися в мінливих потребах ринку. Також варто підтримувати зв'язок зі звільненими працівниками, що допоможе швидко повернути кваліфіковані кадри, коли ситуація стабілізується.

Окрім оперативних заходів, бізнес може звертатися до торгово-промислових палат, агентств розвитку експорту, галузевих асоціацій та інших інституцій, які можуть надати консультативну підтримку, допомогти в отриманні державної допомоги, представляти інтереси малого та середнього бізнесу на державному рівні. Участь у публічно-приватному діалозі та експертних дискусіях сьогодні є критично важливою.

5. Розробка інклюзивних і стійких бізнес-моделей з використанням цифрових технологій. Рішення, прийняті зараз, визначатимуть середовище, в якому бізнес працюватиме в майбутньому. Ті компанії, які зуміють адаптуватися та пережити кризу, отримають перевагу, оскільки зможуть розширити свої ринки, залучити нових клієнтів і зміцнити свої позиції. Саме зараз малому та середньому бізнесу варто зосередитися на довгостроковому стратегічному плануванні та цифровій трансформації. На думку експертів, у нових глобальних економічних умовах ключовими факторами успіху бізнесу можуть стати наступні аспекти (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Основні аспекти розвитку малого та середнього бізнесу у перспективі

Визначальний фактор	Опис
Надійність	Підвищення стійкості ланцюгів постачання було важливим для бізнесу протягом останнього десятиліття і, ймовірно, стане ще більш актуальним після війни. Це може призвести до переорієнтації на регіональні ланцюги створення вартості, які забезпечують більш стабільне та передбачуване середовище.
Стабільність	У контексті скорочення витрат під час війни підприємствам слід зосередитися на підвищенні ефективності використання ресурсів через інвестування в енергоефективні технології, відновлювану енергію та впровадження принципів кругової економіки. Це може включати оптимізацію споживання води та енергії за допомогою смарт-технологій або переробку відходів для генерації енергії. Зміни, здійснені зараз, окупляться в майбутньому, оскільки глобальні кліматичні проблеми стають одними з найважливіших викликів для світу.
Універсальність	Роботодавцям буде необхідно все більше орієнтуватися на потреби своїх працівників. В пріоритеті стоятимуть інклюзивні, безпечні та гуманні підходи до комунікації з персоналом. Адже працівники, які відчують підтримку та повагу, демонструють вищу продуктивність.
Діджиталізація	Багато підприємств можуть використовувати період простою під час війни для поліпшення своїх цифрових можливостей. Впровадження інновацій та цифрових технологій, зважаючи на високу швидкість прийняття рішень та гнучкість управлінських систем у МСП, є надзвичайно перспективним напрямом розвитку. Електронна комерція продовжить свій швидкий розвиток. Готівкові розрахунки

	та паперові документи (наприклад, рахунки-фактури або розрахункові листи) поступово відійдуть у минуле. Відмова від цифровізації або її затримка можуть призвести до втрати конкурентоспроможності та відставання від ринку.
--	--

Джерело: складено автором на основі [23].

Запропоновані інструменти підтримки бізнесу можуть бути ефективно використані на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому. При цьому особливого значення набуває взаємодія бізнесу з місцевими громадами, адже саме там зосереджені основні ресурси: виробничі потужності, земля та людський капітал.

Уряд, місцева влада та спеціалізовані установи реалізують програми допомоги підприємцям у кризовий період. Найактуальнішими заходами для малого та середнього бізнесу є: зменшення кількості перевірок та послаблення контролю, податкові канікули та розстрочення сплати ЄСВ, запровадження мораторію на банкрутство, дерегуляція, надання безповоротної фінансової допомоги та інші інструменти.

Аналіз ситуації показує, що ефективність комунікації влади та підприємців зростає. Бізнес має можливість брати активну участь в обговоренні нормативних змін, подавати пропозиції та здійснювати громадський контроль за виконанням рішень. У свою чергу, підприємці отримують підтримку від профспілок, асоціацій та інших неприбуткових організацій у захисті своїх інтересів.

Національна економіка нині працює в умовах надзвичайного виклику. Збройна агресія Росії призвела до значних руйнувань виробничих потужностей та інфраструктури, призупинила багато інвестиційних проєктів. Виживання, стабілізація та відбудова малого та середнього бізнесу у воєнний час залежить від його здатності швидко адаптуватися, приймати оперативні рішення щодо ресурсозбереження, переміщення активів та робочої сили. У цьому контексті вкрай необхідна державна підтримка, спрямована на створення сприятливого бізнес-середовища.

У період війни для підтримки життєздатності бізнесу було запроваджено низку важливих інструментів: державні замовлення на продукцію, програми безвідсоткового кредитування, спрощення регуляторних процедур, сприяння релокації підприємств до більш безпечних регіонів, а також податкові ініціативи, спрямовані на зниження фіскального навантаження на представників малого та середнього бізнесу.

Результати дослідження свідчать про позитивний вплив змін у податковому законодавстві та впровадження державних програм фінансової допомоги на можливість ведення бізнесу навіть у надзвичайних умовах воєнного часу.

У нинішній ситуації вкрай важливо підтримувати зв'язки українського малого бізнесу із зовнішніми ринками. Підтримка малого бізнесу є ключовою передумовою для успішного та ефективного відновлення економіки в післявоєнний період. Адже саме малий та середній бізнес забезпечує близько 70% робочих місць, генерує значну частину економічної активності, а також створює можливості для працевлаштування молоді, жінок та працівників нижчої кваліфікації. Без сильного сектору малого та середнього бізнесу неможливо забезпечити відновлення сталого розвитку та досягнення Україною економічного успіху.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

Малий бізнес у кризові періоди стикається з різними труднощами, але завдяки гнучкості та здатності адаптуватися може не лише вижити, а й допомогти в економічному відновленні. Важливими факторами є фінансова стабільність, ефективне використання державної підтримки та застосування цифрових технологій.

Хоча фінансова криза ускладнює розвиток малого бізнесу, його здатність швидко реагувати на зміни і заповнювати вільні ніші створює потенціал для прибутковості. Для стимулювання розвитку малого підприємництва важливими є правильні заходи державного регулювання та податкової політики.

В Україні в умовах війни існує ряд державних ініціатив, таких як пільгові кредити, державні гарантії, оренда майна, навчальні програми та допомога в релокації підприємств. Програми, як-от "5-7-9%" для малого бізнесу та працевлаштування переселенців, сприяють розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Державна політика в період війни зосереджена на податкових пільгах, субсидованому кредитуванні та інших заходах підтримки. Подальший розвиток бізнесу залежить від ефективності рішень держави, яка має забезпечити сприятливі умови для стабільної роботи малого бізнесу, щоб зміцнити економіку країни.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства потребуватимуть підтримки, спрямованої на залучення інвестицій та впровадження інновацій, особливо в таких перспективних галузях, як агропромисловий комплекс, ІТ-сфера та будівництво.

Під час війни підприємства працюють в умовах підвищеного ризику, зокрема через загрозу ракетних атак, що впливає на безперервність їхньої діяльності. Однак український бізнес адаптується, шукаючи нові можливості для розвитку і здатний забезпечити стійкість завдяки гнучкості та швидким рішенням.

У воєнний час було запроваджено низку інструментів для підтримки бізнесу, таких як держзамовлення, безвідсоткові кредити, спрощення регуляторних процедур та податкові ініціативи. Зміни в податковому законодавстві та державні програми позитивно впливають на можливість ведення бізнесу навіть в умовах війни.

Запропоновані нами інструменти підтримки бізнесу можуть бути ефективно використані на всіх рівнях — національному, регіональному та місцевому. Важливим є співробітництво бізнесу з місцевими громадами, де зосереджені основні ресурси: виробничі потужності, земля та люди.

Уряд, місцева влада та спеціалізовані організації реалізують програми допомоги підприємцям у кризу. Найважливішими заходами для малого та середнього бізнесу є: зменшення перевірок, податкові канікули, розстрочка ЄСВ, мораторій на банкрутство, дерегуляція та безповоротна фінансова допомога.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30 черв. 2023 р. № 3219-IX // Офіційний вісник України. 2023. № 73 (01 верес.). Ст. 4162. – URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/78340.html> (дата звернення: 25.03.2025).
2. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. С. 15. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Васюта В.Б., Лобас В.Г., Зубко О.І. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 87. № 2. С. 207-213. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1300.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).
4. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Цифрова трансформація промислового підприємства: науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 158 с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/324> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні: аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).

6. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: сучасне звучання економічних та управлінських ідей: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2012. С. 48. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/science/conferences/2012/Shumpetera/conf_Shumpetera.pdf (дата звернення: 25.03.2025).

7. Козак А.Р. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Т. 2. № 13. С. 236-241. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11281> (дата звернення: 25.03.2025).

8. Линник О., Кочетова Т. Роль мікро-, малого і середнього бізнесу у становленні інноваційної моделі економіки України. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 52-56. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-107_114.pdf (дата звернення: 25.03.2025).

9. Маркович І.Б. Роль мікро- та малого бізнесу у відновленні економіки України в умовах війни. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали □□ Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С. 11-12. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45180/2/FMZKP_2024_Markovych_I-The_role_of_micro_and_small_11-12.pdf (дата звернення: 25.03.2025).

10. Редзюк Є.В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35-49. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049> (дата звернення: 25.03.2025).

11. Роженко О.В. Лекції з дисципліни «Економіка малого бізнесу»: для студентів ступеня «бакалавр» / О.В. Роженко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 234 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/832/1/Rozhenko_2017_1.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
12. Степаненко О.І., Степаненко О.І. Малий бізнес в складі суб'єктів підприємницької діяльності, його місце і роль в економіці України. *Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації*. 2021. С. 129-34. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ac065c26-865c-4fff-99d8-4ce4ae9df966/content> (дата звернення: 25.03.2025).
13. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малого підприємництва в умовах трансформації національної економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / В.Ю. Стрілець. Суми, 2021. 496 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/82559/1/avtoref_Strilets.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
14. Чушак-Голобородько А., Грицик Л., Мельник А. Проблеми малого бізнесу в Україні та шляхи їх подолання. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2021. Т. 71. № 4. С. 69-76. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=999> (дата звернення: 25.03.2025).
15. Європейська комісія. Сайт Європейської комісії. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_496 (дата звернення: 25.03.2025).
16. Майже 55 тисяч бізнесів відсьогодні втрачають податкову пільгу [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://opendatabot.ua/analytics/final-of-tax-exemptions> (дата звернення: 25.03.2025).

17. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою [Електронний ресурс]. Національна асоціація адвокатів України. Режим доступу: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html> (дата звернення: 25.03.2025).

18. Стан та перспективи МСБ в Україні: результати дослідження [Електронний ресурс]. Економічна правда. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634> (дата звернення: 25.03.2025).

19. Кількість ФОПів в Україні перевищила 2 млн: приріст малих та середніх бізнесів б'є довоєнні рекорди [Електронний ресурс]. *Forbes.ua*. 04.09.2023. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/kilkist-fopiv-v-ukraini-perevishchila-2-mln-pririst-malikh-ta-serednikh-biznesiv-be-dovoenni-rekordi-04092023-15783> (дата звернення: 25.03.2025).

20. Історичний рекорд: українці відкрили найбільшу кількість ФОПів за другий рік війни [Електронний ресурс]. *YouControl Блог*. Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/istorichnii-riekord-ukrayintsi-vidkrili-naibilshu-kilkist-fopiv-a-drughii-rik-viini/> (дата звернення: 25.03.2025).

21. Diamond D., Dybvig P. Bank Runs, Deposit Insurance and Liquidity. *Journal of Political Economy*. 1983. P. 401-419. (дата звернення 25.03.2025).

22. Погляд у майбутнє: розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні до 2030 року URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/pohlyad-u-maybutnye-rozvytok->

[mikro-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-do-2030-roku](#) (дата звернення
25.03.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість суб'єктів малого підприємництва в територіальних громадах за областями станом на червень 2023 р.

Область	Кількість малих підприємств
1. Вінницька область	13 498
2. Волинська область	9 440
Дніпропетровська область	27 886
4. Донецька область	5 605
5. Житомирська область	9 701
6. Закарпатська область	7 667
7. Запорізька область	9 307
8. Івано-Франківська область	11 613
9. Кіровоградська область	7 254
10. Київська область	23 765
11. м. Київ	48 140
12. Луганська область	1 350
13. Львівська область	27 006
14. Миколаївська область	7 381
15. Одеська область	21 700
16. Полтавська область	13 015
17. Рівненська область	9 338
18. Сумська область	7 213
19. Тернопільська область	7 436
20. Харківська область	21 663
21. Херсонська область	2 564
22. Хмельницька область	12 588
23. Черкаська область	9 645
24. Чернігівська область	7 773
25. Чернівецька область	8 470
26. Крим	82
27. Севастополь	16