

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ
ДИСЦИПЛІН**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: МАЛИЙ І СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС»

Здобувача 2 курсу ММЮД групи
Освітньої програми Менеджмент в юридичній
діяльності
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти Магістр
Подольки Степана Сергійовича
Науковий керівник д.е.н., професор Климчук О.В.

Розширена шкала	_____	
Кількість балів:	_____	Оцінка: ECTS _____
Голова комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2025 рік

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України відзначається динамічними змінами в умовах глобалізації, технологічної трансформації та постійного впливу зовнішніх ризиків, включно з геополітичними потрясіннями та воєнними конфліктами. У цих умовах особливе значення набуває ефективний менеджмент малого та середнього бізнесу (МСБ), який є ключовим драйвером економічного зростання, інноваційного розвитку, зайнятості та соціальної стабільності. МСБ формує основу підприємницького сектору, забезпечує гнучкість ринку та сприяє диверсифікації економічної активності, що особливо важливо для держав, які перебувають у стані трансформації економічних систем.

Актуальність теми дослідження обумовлена багатьма факторами. По-перше, МСБ в Україні залишається найбільш вразливим сектором економіки до зовнішніх шоків, таких як коливання курсу національної валюти, перебої у постачанні імпортованих комплектуючих, високі енергетичні ризики, а також нестабільна фінансова і регуляторна політика. За даними UNDP та EBRD, більшість малих і середніх підприємств після значних втрат у 2022–2023 роках працюють у режимі консервації, з обережним плануванням та мінімальними інвестиціями у розвиток. По-друге, внутрішні проблеми МСБ, такі як обмежена компетентність менеджерів у сфері стратегічного планування, недостатня цифровізація бізнес-процесів та низька інноваційна активність, стримують конкурентоспроможність і ефективність управління. В умовах післявоєнного відновлення та переходу економіки на стійкі моделі розвитку, проблема підвищення ефективності менеджменту МСБ стає пріоритетною як для бізнесу, так і для державних інститутів підтримки.

Наукова проблематика дослідження зосереджується на виявленні ключових факторів, що впливають на ефективність менеджменту МСБ, а також на розробці пропозицій щодо вдосконалення управлінських практик через впровадження інноваційних підходів, цифрових технологій, державної підтримки та партнерства з бізнес-асоціаціями. Особлива увага приділяється питанням адаптації підприємств до валютних та операційних ризиків, локалізації виробництва, підвищення стійкості бізнес-процесів та формування стратегічної гнучкості підприємств у кризових умовах.

Об'єктом дослідження є система менеджменту малих та середніх підприємств України, що включає управлінські процеси, організаційні структури, стратегічне та фінансове планування, кадрову політику та інноваційні практики. Предмет дослідження – механізми та інструменти підвищення ефективності менеджменту МСБ, включно з впровадженням цифрових технологій, інноваційних підходів, державної підтримки та партнерства з бізнес-асоціаціями.

Мета роботи полягає у визначенні основних проблем та бар'єрів розвитку менеджменту МСБ в Україні та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних економічних, технологічних та соціальних викликів. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади менеджменту МСБ, сучасні концепції управління та інноваційні підходи до організації бізнес-процесів.
2. Визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність менеджменту МСБ в Україні.
3. Оцінити роль цифрових технологій та інноваційних управлінських практик у підвищенні ефективності підприємств малого та середнього бізнесу.
4. Дослідити державну політику підтримки МСБ, механізми співпраці з бізнес-асоціаціями та міжнародними партнерами.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення менеджменту МСБ з урахуванням сучасних викликів та потреб підприємств у стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Методологічна база дослідження включає системний та комплексний підхід до аналізу управлінських процесів, а також застосування методів порівняльного, структурного та функціонального аналізу. Використовувалися статистичні дані державних органів, міжнародних організацій (OECD, EBRD, UNDP), результати аналітичних звітів, наукові статті з Google Scholar, практичні кейси українських МСБ, а також емпіричні матеріали щодо впровадження цифрових технологій та інновацій у менеджменті. Цей підхід дозволив всебічно оцінити стан управління МСБ та сформулювати практично орієнтовані рекомендації.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні механізмів підвищення ефективності менеджменту МСБ в Україні, що поєднує аналіз державної підтримки, цифрової трансформації, інноваційного розвитку та партнерства з бізнес-асоціаціями. Вперше проведено системний огляд адаптивних стратегій управління, що враховують валютні ризики, залежність від імпорту комплектуючих та вплив геополітичних факторів, а також запропоновано науково обґрунтовані рекомендації щодо інтеграції інноваційних і цифрових рішень у практику українських підприємств.

Практична значущість роботи визначається можливістю використання результатів дослідження для підвищення ефективності менеджменту МСБ, формування стратегічних планів розвитку підприємств, оптимізації виробничих процесів, впровадження інноваційних і цифрових інструментів, а також підвищення рівня взаємодії з державними інституціями та бізнес-асоціаціями. Розроблені рекомендації можуть застосовуватися менеджерами МСБ для зниження ризиків, диверсифікації постачальників, поліпшення фінансового планування та оптимізації управлінських рішень у нестабільних економічних умовах.

Таким чином, обрана тема є актуальною, науково обґрунтованою та практично значущою. Вступ окреслює необхідність комплексного підходу до підвищення ефективності менеджменту МСБ в Україні через поєднання інноваційних технологій, стратегічного планування та зовнішньої підтримки. Результати дослідження сприятимуть формуванню стійкої, конкурентоспроможної та адаптивної системи управління малим та середнім бізнесом у сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

1.1. Економічна сутність, роль та місце малого і середнього бізнесу в національній економічній системі України

Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) є одним із ключових чинників, що сприяють стабільному економічному зростанню будь-якої країни [1]. Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки як України, так і розвинених країн світу. Малий і середній бізнес — це сукупність підприємств, що відрізняються від великих компаній за розміром персоналу, обсягом виручки та структурою управління, а також здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В економічній науці МСБ розглядають як окремий сектор, що виконує низку специфічних функцій: створення робочих місць, забезпечення гнучкості ринку праці, стимулювання інновацій на місцях, задоволення локального попиту, розвиток підприємницької культури та конкурентне середовище, яке підвищує ефективність економіки в цілому.

Економічна сутність МСБ впливає з її ролі як «мікромеханізму» ринку: через велику кількість дрібних господарюючих суб'єктів відбувається перерозподіл ресурсів, експериментування з новими продуктами/послугами та швидкий зворотний зв'язок від споживачів. У контексті України це поєднує риси традиційного малих підприємств (торгівля, послуги, МСП у сільському господарстві) та нової хвилі стартапів і соціально орієнтованих бізнесів, що зростають після 2022 року.

При дослідженні феномену малого підприємництва констатовано використання різноманітних дефініцій як у світі, так і в Україні. В Україні поширені поняття «малий бізнес», «мале підприємство», «мікропідприємство». Водночас у зарубіжній практиці використовуються інші терміни, наприклад, у Японії — «малі та середні підприємства», у Європі

загалом — «small business», у Франції — «PME» (petites et moyennes entreprises), а в Німеччині — «mittelstand» (середній прошарок) [2].

Малий і середній бізнес є ключовим елементом сучасної ринкової економіки, що забезпечує її гнучкість, інноваційність і соціальну стабільність. У більшості країн світу саме підприємства малого та середнього сектора становлять основу економічного зростання, створення робочих місць і розвитку людського капіталу. В умовах трансформації української економіки після 2014 року, а особливо в період воєнних викликів, роль цього сектору набуває ще більшої ваги — як стабілізуючого чинника, що підтримує місцеві громади, зайнятість і внутрішній попит [2].

Сутність малого і середнього бізнесу полягає у господарській діяльності, яка здійснюється відносно невеликими суб'єктами підприємництва з обмеженими фінансовими, матеріальними й трудовими ресурсами, але з високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Відповідно до Господарського кодексу України та Закону «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», суб'єктами МСБ є юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які відповідають певним критеріям щодо кількості працівників і обсягу річного доходу. Малими вважаються підприємства, на яких працює до 50 осіб, а річний дохід не перевищує 10 млн євро; середніми — із чисельністю персоналу до 250 осіб і доходом до 50 млн євро [3]. Малий і середній бізнес формує конкурентне середовище, сприяє розвитку підприємницької ініціативи, ефективно використовує місцеві ресурси та задовольняє потреби споживачів на локальних ринках. Його діяльність ґрунтується на принципах самостійності, ризику та інноваційності, що відповідає ринковим засадам економічного розвитку. Як зазначають українські дослідники, саме підприємства цього сектору найшвидше реагують на коливання ринку, здатні до експериментів та освоєння нових ніш [4].

Малий, середній бізнес і мікропідприємства є рушійною силою розвитку національної економіки України, забезпечуючи її стійкість, інноваційність та соціальну єдність. Вони створюють значну частку робочих місць, формують конкурентне середовище та сприяють диверсифікації економіки. У періоди криз,

особливо в умовах воєнних викликів, саме ці підприємства стають опорою економічної стабільності — забезпечують населення необхідними товарами й послугами, беруть участь у відновленні інфраструктури та підтримують соціальну адаптацію громад. Особливо важливою є роль мікропідприємств, які активно розвивають місцеві економіки, стимулюють зайнятість у сільських громадах і створюють можливості для працевлаштування там, де великі компанії не представлені.

Роль МСБ в економічній системі України багатогранна. По-перше, цей сектор є важливим джерелом зайнятості. За даними Державної служби статистики, у 2023 році на підприємствах малого та середнього бізнесу було зайнято понад 70 % економічно активного населення, що свідчить про його вагому соціально-економічну функцію. По-друге, МСБ є рушієм інновацій та технологічних змін, оскільки саме невеликі підприємства частіше впроваджують нові продукти, сервіси й бізнес-моделі [5]. Крім того, малий бізнес стимулює розвиток територій, особливо сільських і периферійних, де великі компанії часто відсутні. Підприємці створюють нові робочі місця, розвивають локальні ланцюги постачання, наповнюють місцеві бюджети через податкові надходження. Це сприяє формуванню децентралізованої економічної структури, підвищенню самодостатності громад і посиленню фінансової незалежності регіонів [6].

МСБ також відіграє важливу роль у структурній трансформації економіки. Він забезпечує диверсифікацію виробництва, зменшує монополізацію ринків і формує здорову конкуренцію. Науковці відзначають, що ефективне функціонування цього сектору стимулює розвиток суміжних галузей, формує ринки послуг для великих компаній та підтримує баланс між попитом і пропозицією [7]. Саме малий бізнес є системоутворювальним елементом ринкової економіки України. Його питома вага у загальному обсязі реалізованої продукції у 2023 році становила понад 60 %, а в кількості суб'єктів господарювання — понад 99 % від загальної кількості зареєстрованих підприємств [3]. Така структура відповідає європейським тенденціям, де малий і середній бізнес формує основу економічної активності.

У структурі національної економіки України малий бізнес виконує функцію «амортизатора» — він швидше пристосовується до кризових коливань, сприяє самозайнятості населення і підтримує споживчий попит у періоди нестабільності. Зокрема, під час воєнного стану 2022–2024 років багато підприємців переорієнтували свою діяльність на волонтерські, виробничі та соціальні ініціативи, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності [8].

МСБ забезпечує розвиток конкурентного середовища, виступає каталізатором інноваційних процесів і сприяє формуванню нової економічної культури управління. Як зазначає Материнська О.А. [6], одним із ключових факторів розвитку підприємства є комунікація, тому, ефективна комунікація в менеджменті малого бізнесу є запорукою його сталого функціонування, оскільки забезпечує узгодженість дій, своєчасне прийняття рішень і гнучкість організаційної структури.

Функціонування малого і середнього бізнесу в Україні залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать політична стабільність, рівень податкового навантаження, доступ до фінансування, регуляторне середовище та державна підтримка. Внутрішніми факторами є управлінська компетентність підприємця, рівень інноваційності, стратегічне планування і корпоративна культура [4].

В умовах воєнного стану, нестабільності енергетичних ринків і порушення логістичних ланцюгів МСБ стикається з численними викликами. Водночас спостерігається зростання підприємницької активності у сферах послуг, ІТ, креативних індустрій і переробної промисловості, що свідчить про адаптивність сектора до нових умов культура [2].

Особливої актуальності набуває цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управлінських функцій і використання онлайн-платформ для комунікації з клієнтами. Це дає змогу малим підприємствам конкурувати навіть із великими корпораціями, оптимізувати витрати і підвищити якість обслуговування [6].

Таким чином, малий і середній бізнес посідає провідне місце у структурі національної економіки України, виступаючи не лише економічним, а й соціальним інститутом, який забезпечує зайнятість, інноваційний розвиток, децентралізацію та стійкість держави. Його ефективне функціонування можливе за умови формування сприятливого інституційного середовища, підвищення рівня управлінських компетенцій та розвитку партнерських взаємин між бізнесом і державою.

Малий і середній бізнес виконує в національній економіці держави комплекс важливих соціально-економічних функцій, які визначають його системоутворюючу роль у формуванні сталого економічного розвитку. Узагальнюючи основні напрями впливу цього сектора, можна виділити п'ять ключових функцій:

1. *Формування конкурентного середовища та сприяння структурним перетворенням економіки.* МСБ виступає рушійною силою процесів демонополізації, приватизації та роздержавлення, сприяючи зменшенню концентрації ринку у руках великих корпорацій і формуванню численних економічно активних суб'єктів. Через активізацію підприємницької ініціативи малий і середній бізнес стимулює розвиток ринкових відносин, створює середовище чесної конкуренції, сприяє розширенню ринкових ніш і підвищенню ефективності економічної системи загалом. Саме конкуренція, породжена діяльністю МСБ, є одним із ключових чинників модернізації економіки, підвищення якості продукції та вдосконалення управлінських рішень.

2. *Активне залучення ресурсів у господарський оборот.* Малі та середні підприємства мають високу здатність мобілізувати та ефективно використовувати матеріальні, фінансові, природні, людські та інформаційні ресурси, які залишаються поза інтересами великих корпорацій. Вони створюють додаткові можливості для залучення місцевих ресурсів у виробництво, стимулюють розвиток локальних економік, розкривають потенціал підприємницької ініціативи на регіональному рівні. Таким чином, МСБ сприяє більш раціональному використанню національного ресурсного потенціалу та диверсифікації економічної діяльності.

3. *Підвищення гнучкості та стабільності ринкової системи.* Завдяки своїй мобільності й адаптивності підприємства малого і середнього бізнесу виконують стабілізуючу функцію на ринку, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією. Вони здатні швидко реагувати на зміни кон'юнктури, компенсувати тимчасові дефіцити продукції, що виникають у процесі реструктуризації великих компаній, та задовольняти специфічні потреби місцевих споживачів. МСБ сприяє насиченню внутрішнього ринку товарами і послугами, підтримує соціальну стабільність та економічну рівновагу, особливо в періоди криз і трансформаційних змін.

4. *Підтримка ефективності великих підприємств і розвиток кооперації.* Малі підприємства, виконуючи допоміжні або спеціалізовані функції, вивільняють великі компанії від виробництва дрібносерійної, індивідуальної або нерентабельної продукції. Укладання коопераційних угод між малими та великими підприємствами підвищує ефективність виробництва, зменшує комерційні ризики, забезпечує гнучкість виробничих процесів і сприяє формуванню інтегрованих бізнес-екосистем. Така взаємодія створює передумови для формування партнерських відносин між бізнесами різного масштабу, посилюючи конкурентоспроможність національної економіки.

5. *Забезпечення соціальної стабільності та підвищення рівня добробуту населення.* Малий і середній бізнес є одним із головних чинників створення робочих місць і зниження безробіття, особливо в період структурних змін та реформування економіки. Його розвиток сприяє зростанню доходів громадян, формуванню середнього класу — соціальної основи стабільного суспільства, а також пом'якшенню соціальної напруги. Через залучення широких верств населення до підприємницької діяльності МСБ підвищує рівень економічної активності, сприяє демократизації суспільних відносин і зміцненню соціальної згуртованості.

Незважаючи на стратегічну важливість малого та середнього бізнесу для фінансової стійкості та соціально-економічного відновлення України, його функціонування нерозривно пов'язане як з унікальними внутрішніми перевагами, що дозволяють йому виживати, так і зі значними внутрішніми

обмеженнями та безпрецедентними зовнішніми загрозами, посиленими війною. Таким чином, для формування ефективних механізмів державної підтримки та визначення пріоритетів реформ, необхідним є комплексний аналіз поточного стану, сильних і слабких сторін МСБ, а також зовнішніх викликів, що постали перед сектором. Саме тому подальший аналіз буде сфокусований на методі SWOT, що дозволить структурувати та оцінити внутрішній потенціал і зовнішні ризики українського малого та середнього підприємництва.

Сильні та слабкі сторони МСБ

Переваги та сильні сторони (Strengths)	Внутрішні обмеження та слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	
Мобільність та гнучкість: Здатність швидко перебудовувати виробництво та адаптуватися до ринку.	Фінансова обмеженість: Нестача власних ресурсів, що ускладнює інновації.
Оперативне управління: Прості організаційні зв'язки, що дозволяють швидко приймати рішення.	Обмежений доступ до ресурсів: Складнощі з отриманням кредитних та фінансових ресурсів.
Інноваційна сприйнятливість: Висока готовність до впровадження нових технологій та кадрових ініціатив.	Ризик та прибутковість: Підвищений ризик і невисока прибутковість, що веде до масового оновлення/банкрутства.
Роль в економіці: Створення конкурентного середовища та альтернативних робочих місць.	Обмеження інноваційного циклу: Неможливість доведення великих інноваційних розробок до кінцевої реалізації.
Зовнішні фактори та виклики	
Зовнішні загрози (Threats)	Виклики воєнного часу
Висока конкуренція: Загроза витіснення з ринку великими гравцями.	Нестабільність правового поля: Неоднозначне трактування нормативно-правових актів.
Адміністративний тиск: Уразливість до спроб тиску з боку органів державної влади.	Недоліки фінансово-кредитного сприяння: Неефективність державних інструментів підтримки.
	Тінізація та корупція: Створення підґрунтя для корупції через пільги, частка доходів у тіні.
	Недостатня ділова активність: Мала кількість підприємств на 10 тис. населення, обмежений доступ у сільській місцевості.

Рис. 1 Схема SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз чітко засвідчив, що український МСБ, попри його високу внутрішню мобільність, гнучкість та інноваційну сприйнятливість (сильні сторони), залишається вкрай уразливим через хронічну фінансову обмеженість та критичні зовнішні загрози, які набули гіпертрофованого

характеру в умовах повномасштабної війни (нестабільність правового поля, недоліки фінансово-кредитного сприяння). Збереження життєздатності та забезпечення подальшого розвитку цього сектору вимагає не просто ситуативного реагування, а комплексної, системної державної стратегії. Ця стратегія має бути спрямована на максимальне використання внутрішнього потенціалу МСБ для участі у повоєнному відновленні, одночасно мінімізуючи вплив зовнішніх загроз через створення стабільного, сприятливого та фінансово підтримуваного середовища. Тому наступний розділ магістерської роботи буде присвячений аналізу механізмів державної підтримки та розробці конкретних рекомендацій щодо посилення ролі МСБ у національній економічній системі.

Малий, середній бізнес та мікропідприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні економічної стійкості України, особливо в умовах воєнного стану. Їхня здатність швидко адаптуватися, працювати в локальних спільнотах та створювати робочі місця робить ці сектори не лише економічними, але й соціальними опорами суспільства. У післявоєнний період саме ці підприємства можуть стати рушієм економічного відновлення, модернізації та регіонального розвитку. Підтримка малого та середнього бізнесу через систему грантів, пільгових програм і інституційної допомоги має залишатися одним із головних пріоритетів державної політики. Залучення міжнародної технічної допомоги, цифровізація та інновації в бізнес-середовищі дозволяють формувати сучасну економіку, здатну відповідати викликам сьогодення. Успішна реалізація цих підходів сприятиме формуванню сталого підприємницького середовища, що забезпечить довгостроковий розвиток національної економіки [9].

Головне стратегічне завдання управління розвитком підприємництва — це забезпечення державного сприяння малому й середньому підприємству, додержуючись законів ринкової економіки. Результативне й стабільне зростання МСБ створює умови для поліпшення продуктивності державної економіки, зосередження фінансово-виробничих ресурсів та завершення трансформаційних процесів в економічній системі країни.

Принципи державної політики у сфері розвитку МСП в Україні включають:

- ✓ ефективність та доступність отримання державної підтримки;
- ✓ забезпечення участі представників МСП, громадських організацій у формуванні та реалізації державної політики;
- ✓ створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Державна політика повинна спрямовуватися на системне поліпшення умов для підприємництва з метою зменшення економічних ризиків та загроз, покращення фінансово-ресурсного забезпечення та сприяння розвитку цього сектора економіки.

Суб'єктний склад державного регулювання розвитку МСБ в Україні визначено Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні».

Основні методи та інструменти державного регулювання МСБ включають:

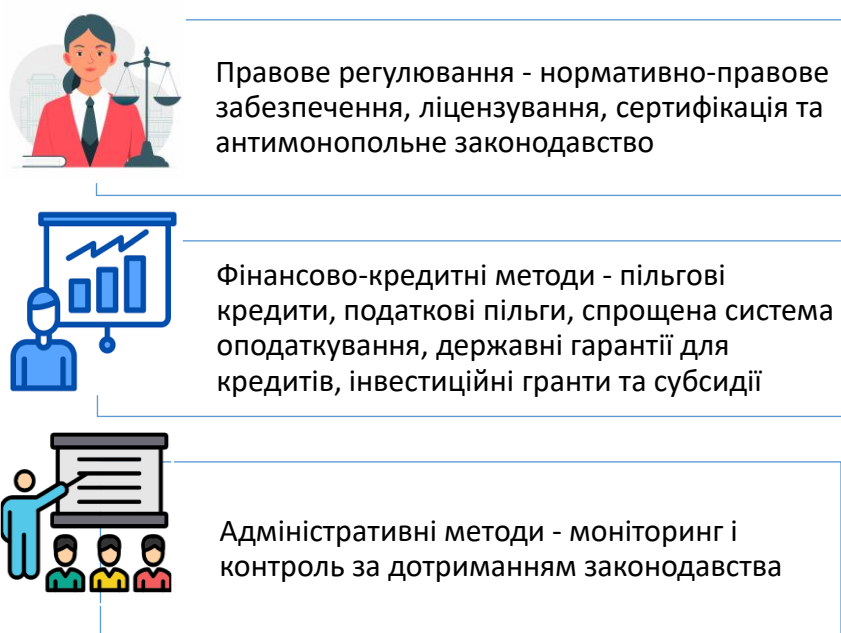
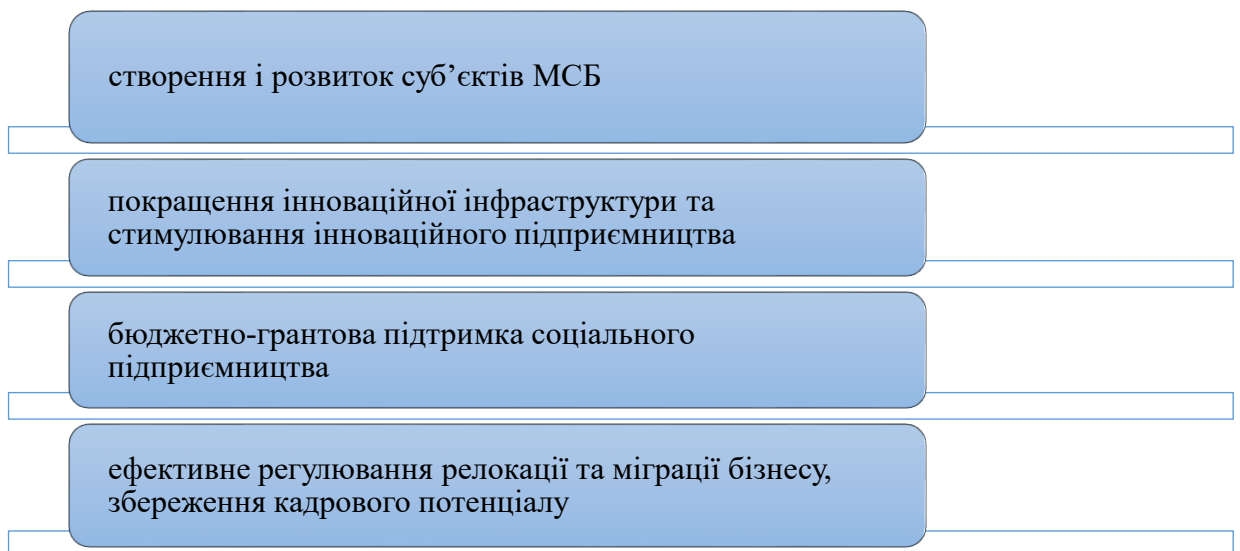


Рис.1.1. Основні методи та інструменти державного регулювання МСБ

В умовах великої війни та повоєнного відновлення економіки, стратегічна підтримка має включати:



Окремо наголошується на важливості покращення економіко-правового середовища через системні реформи в боротьбі з корупцією (у т. ч. в податковій та судовій системах) та забезпечення доступу до фінансових ресурсів.

Війна в Україні, що продовжує тривати в 2025 р., створює безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Глибоке розуміння специфіки функціонування українського бізнесу та практичне застосування комплаєнсу стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності. Тому детальний аналіз теоретичних аспектів комплаєнсу з різних наукових і нормативних точок зору дозволяє усвідомити його значення та ефективність впровадження відповідних практик в умовах сучасних реалій [10].

1.2. Ключові функції та принципи менеджменту визначають ефективність діяльності підприємств малого і середнього бізнесу

Класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) набувають особливого значення в МСБ, оскільки їхній вплив на кінцевий результат є більш прямим і швидким, ніж у великих корпораціях.

В умовах МСБ планування не може бути жорстким і довгостроковим; воно має бути гнучким, оперативним і сценарним. Ефективність підвищується завдяки здатності швидко переглядати цілі.

Функція організації в МСБ визначається невеликою чисельністю персоналу та потребою у високій взаємозамінності через формування структури підприємства, розподіл завдань, ресурсів та відповідальності.

Мотивація в МСБ в умовах війни базується не лише на фінансових стимулах, а й на соціально-психологічних факторах. Ключова мотиваційна складова — це забезпечення фізичної та фінансової безпеки співробітників (наприклад, облаштування укриттів, медичне страхування, стабільна, хоча й невелика, зарплата).

Вимірювання результатів, порівняння їх із планами та коригувальні дії через одну з основних функцій контролю у МСБ, який має бути оперативним та орієнтованим на ризики.

В умовах повномасштабної війни та переходу до фази відновлення, малий і середній бізнес (МСБ) виконує низку критично важливих функцій, що забезпечують економічну та соціальну стійкість України. По-перше, це функція економічної адаптивності та забезпечення життєдіяльності. МСБ, завдяки своїй гнучкості, швидко переорієнтує виробництво та логістичні ланцюги на задоволення нагальних потреб: виробництво товарів військового та подвійного призначення, забезпечення населення товарами першої необхідності та надання базових послуг в умовах зруйнованої інфраструктури. Це дозволяє насичувати ринок, підтримувати податкові надходження до місцевих та державного бюджетів, та швидко заміщувати виробничі потужності, втрачені великими підприємствами на окупованих або прифронтових територіях.

По-друге, МСБ виступає ключовим соціальним стабілізатором та роботодавцем. На тлі мобілізації, внутрішньої міграції та високого рівня безробіття, саме малі підприємства є головним джерелом збереження та створення нових робочих місць. Вони забезпечують зайнятість для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), створюють можливості для соціальної та економічної реінтеграції ветеранів, а також підтримують життя локальних територіальних громад, особливо у віддалених регіонах, де великий бізнес відсутній. Таким чином, МСБ бере на себе значне соціальне навантаження, мінімізуючи ризики гуманітарної та соціальної кризи.

По-третє, критично важливою є функція відновлення та інноваційна функція. МСБ є авангардом повоєнної реконструкції, оскільки саме малі будівельні, ремонтні та інфраструктурні компанії першими включаються у відбудову пошкодженого житла та соціальної інфраструктури. Крім того, він є рушієм диджиталізації та прискореного впровадження інновацій, адаптуючи світові технології (наприклад, ІТ-рішення, технології подвійного призначення, енергоефективні системи) для вирішення військових та цивільних викликів, що забезпечує не лише виживання, але й технологічний стрибок для української економіки.

Таблиця 1.1.

Ключові функції МСБ в умовах війни та відновлення

Функція МСБ	Сутність та значення
Економічна (ресурсозабезпечувальна)	Насичення ринку товарами та послугами першої необхідності. Забезпечення доходів бюджету (попри пільги, МСБ є стабільним платником податків, особливо єдиного податку). Швидка переорієнтація виробництва під потреби безпеки та оборони.
Соціальна	Створення та збереження робочих місць (ключове в умовах високого безробіття та мобілізації). Соціальна адаптація ВПО та ветеранів. Розвиток територіальних громад (локальні бюджети).
Інноваційна	Джерело інновацій та цифровізації. МСБ швидше освоює нові технології, адаптує їх до умов війни (наприклад, диджиталізація розрахунків, продажів, логістики).
Конкурентна (антимонопольна)	Послаблення монопольних тенденцій великого бізнесу. Створення конкурентного середовища, що стимулює якість та знижує ціни на локальних ринках.
Відновлювальна та реконструкційна	Ключовий драйвер післявоєнного відновлення. Будівельні, логістичні, ремонтно-інфраструктурні МСБ є першими, хто включається у відбудову на деокупованих та постраждалих територіях.

Отже, усвідомлення критичної ролі МСБ як рушія економічної адаптивності, соціального стабілізатора та авангарду відновлення в умовах війни й трансформації української економіки закладає необхідну теоретичну основу. Проте, для того, щоб ці ключові функції — від забезпечення життєдіяльності до інноваційної активності — були реалізовані ефективно та стабільно, недостатньо лише знати, що робить МСБ. Вирішальне значення набуває розуміння, як відбувається управління цими процесами. Таким чином, логічним продовженням

аналізу функціональної значущості сектора є детальний розгляд принципів менеджменту МСБ, які визначають механізми прийняття рішень, організаційну культуру та рівень стійкості, безпосередньо впливаючи на ефективність його діяльності в теперішніх турбулентних умовах.

Ефективне управління МСБ ґрунтується на низці принципів, які забезпечують його виживання, гнучкість та здатність до відновлення.

Принцип гіпер-адаптивності (Agility) та сценарності

Це ключовий принцип виживання. Він полягає у здатності швидко змінювати бізнес-моделі, асортимент, логістичні ланцюги та навіть локацію протягом максимально короткого часу (дні, а не місяці). Планування ведеться **сценарно** (базовий, оптимістичний, песимістичний сценарії), що дозволяє миттєво реагувати на зовнішні шоки (енергетична криза, безпекові ризики). Ефективність вимірюється швидкістю реакції, а не точністю довгострокового прогнозу.

Принцип синергії та кросфункціональності

В умовах обмеженості ресурсів і кадрового дефіциту (особливо актуально через мобілізацію) менеджмент МСБ керується принципом синергії. Це означає, що працівники повинні бути взаємозамінними та здатними виконувати гібридні (кросфункціональні) завдання. Загальний результат команди перевищує суму індивідуальних зусиль – це створює міцний запас міцності для всієї системи.

Принцип ризик-центричного контролю (ТОС)

Менеджмент МСБ має бути сфокусований на контролі та мінімізації ризиків, а не лише на досягненні планових показників. Цей принцип тісно пов'язаний з теорією обмежень (ТОС): виявлення «вузького місця» - управлінські зусилля концентруються на усуненні єдиного, найбільш критичного обмеження системи (наприклад, доступ до електроенергії, а не обсяг виробництва); фінансовий контроль - пріоритетом є жорсткий контроль грошових потоків (Cash Flow) для забезпечення ліквідності та платоспроможності в умовах високої невизначеності.

Принцип підприємницького лідерства та соціальної відповідальності

Управління в МСБ базується на особистому лідерстві власника, який є антикризовим менеджером, візіонером і головним мотиватором. Мотивація персоналу ґрунтується не лише на фінансах, а й на соціально-психологічних факторах: забезпечення фізичної та фінансової безпеки працівників є первинною мотивацією; залучення до підтримки ЗСУ та місцевих громад (КСВ) формує високу корпоративну культуру стійкості та лояльності, що критично важливо для утримання кадрів.

Принцип мережевої взаємодії (Networking)

Ефективність МСБ значною мірою залежить від його зовнішніх зв'язків. Менеджмент повинен активно будувати горизонтальну кооперацію (співпраця з іншими МСБ, обмін ресурсами) та вертикальну взаємодію (співпраця з грантодавцями, донорами, місцевою владою). Це дозволяє ділити ризики, забезпечувати доступ до дефіцитних ресурсів і ефективно брати участь у програмах відновлення.

Ефективність діяльності українського малого і середнього бізнесу – це прямий наслідок особливого застосування класичних функцій менеджменту, де планування стає сценарним, організація — мобільною, мотивація — соціально-орієнтованою, а контроль — ризик-центричним. Менеджер малого і середнього бізнесу має бути не просто адміністратором, а антикризовим лідером, який поєднує гнучкість, відповідальність та соціальну етичність для забезпечення виживання та розвитку в умовах війни та відновлення.

За сучасних умов прагнення досягти країною стану сталого розвитку, підтримка малого та середнього бізнесу через переваги зеленої та цифрової трансформації виступають важливим інструментом для досягнення цілей економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції України в глобальні економічні процеси. Впровадження екологічних та цифрових інновацій дозволить МСБ не тільки знижувати витрати на виробництво та господарювання, але й підвищувати ефективність власної

діяльності, що є необхідним для забезпечення сталого економічного розвитку на місцевому рівні [11,с.44].

Для підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу регіонів необхідно реалізовувати такі шляхи:

1. впровадження інновацій у виробництво та маркетинг, що є визначальними факторами конкурентоспроможності;
2. зменшення залежності від окремих галузей та поява нових видів економічної діяльності (туризм, креативні індустрії, цифровий бізнес);
3. поглиблення співпраці між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що є ключовим стратегічним інструментом розвитку МСБ;
4. створення умов для соціальної стабільності, впровадження інклюзивних моделей розвитку, що забезпечує участь у вигодах економічного зростання незалежно від походження чи обставин;
5. підтримка МСБ має бути орієнтована на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), що поєднує економічну, соціальну та екологічну складові.

Малий та середній бізнес в Україні є стратегічно важливим сектором, що виконує ключові функції у формуванні ВВП, забезпеченні зайнятості та створенні основи для середнього класу. В умовах воєнної та економічної турбулентності МСБ демонструє високу адаптивність, проте стикається з гострою потребою у вдосконаленні інституційної підтримки, доступу до фінансових ресурсів та законодавчого врегулювання. Комплексна державна політика, що ґрунтується на міжнародному досвіді та враховує регіональні особливості (зокрема, потенціал Західної України як економічного хабу), є необхідною передумовою для відновлення та сталого розвитку національної економічної системи України.

Ефективність управління малим і середнім бізнесом в Україні у 2025 році вимагає не лише застосування класичних функцій, але й інтеграції принципів із сучасних управлінських теорій, таких як Принцип операційної синергії та Теорія обмежень (ТОС). Операційна синергія набуває ключового значення в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків, характерних для МСБ. Суть цього принципу полягає у досягненні ефекту, коли загальний результат діяльності

перевищує суму індивідуальних результатів (тобто, $\$2+2 > 4\$$). У воєнних умовах це проявляється у взаємозамінності персоналу та швидкій, скоординованій реакції команди на кризові ситуації (наприклад, колективне забезпечення безперервності роботи під час відключень електроенергії або швидка релокація). Такий підхід забезпечує МСБ експоненційне зростання стійкості та мобільності, компенсуючи брак вузькоспеціалізованих кадрів чи великих фінансових резервів.

Додатково, принципи менеджменту МСБ мають ґрунтуватися на Теорії обмежень (Theory of Constraints, TOC), розробленій Еліягу Голдраттом. TOC є критичною для МСБ, оскільки його діяльність часто стримується не багатьма, а одним ключовим «вузьким місцем» (bottleneck) [13]. У 2025 році в Україні цим обмеженням є, як правило, не традиційні виробничі потужності, а доступ до критичних ресурсів – кваліфікований персонал (через мобілізацію), стабільне енергозабезпечення чи безпечні логістичні маршрути. Ефективний менеджмент МСБ полягає у здатності виявити це єдине, найбільш суттєве обмеження і підпорядкувати всю діяльність підприємства його потужності, фокусуючи всі управлінські зусилля (планування, організацію, контроль) саме на його розширенні або мінімізації його впливу. Це дозволяє максимізувати загальну пропускну здатність системи та уникнути неефективного використання і без того дефіцитних ресурсів.

У нинішніх надзвичайно складних умовах господарювання розвиток малого та середнього бізнесу в Україні визначається впливом численних чинників, серед яких провідне значення має ефективний механізм державного регулювання та забезпечення економічної стійкості підприємств. З боку держави підтримка цього сектору здійснюється через систему законодавчого врегулювання, індикативне й бюджетне планування, податкову політику, а також залучення бізнесу до реалізації пріоритетних державних програм. Водночас важливу роль відіграють недержавні структури — громадські організації, асоціації, спілки та інституційні об'єднання, які сприяють формуванню сучасної інноваційної інфраструктури та підтримують підприємницьку активність.

Якщо для країн у мирний час управління сталим розвитком передбачає перехід до інших продуктів (послуг), виробничих і бізнес-процесів, то у воєнний період, парадоксальним чином, забезпечення сталого розвитку підприємств вимагає постійних динамічних змін у всіх сферах їхньої діяльності, оскільки за умов масштабних і швидкозмінних загроз саме це визначає їхню здатність до адаптації [13].

Отже, підсумовуючи роль малого й середнього бізнесу в національній економічній системі України, варто зауважити: МСБ виступає не лише важливим економічним гравцем, а й соціальним інститутом — джерелом зайнятості, інновацій та локальної мобільності. У критичні періоди, зокрема під час військових викликів, малий бізнес стає опорою для громад, підтримуючи внутрішній попит, допомагаючи відновленню інфраструктури та стимулюючи підприємницьку активність навіть у найменш стабільних регіонах.

Водночас для максимальної реалізації потенціалу МСБ потрібен системний підхід з боку держави та бізнес-спільноти. Необхідно створити інституції підтримки, розвивати програми фінансування, сприяти цифровізації та підвищенню управлінської спроможності підприємців. Стратегічна політика, що поєднує економічну свободу, інновації та соціальну відповідальність, стане запорукою сталого розвитку МСБ і його внеску в побудову конкурентної, стабільної та децентралізованої економіки України в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Місце малого і середнього бізнесу у структурі ВВП та зайнятості

У сучасних умовах повномасштабної війни українські малі та середні підприємства (МСП) зазнали серйозних потрясінь – зокрема, за перші місяці війни понад 40 % МСП були змушені призупинити або обмежити діяльність. Водночас до кінця 2023 року близько 91 % підприємств відійшли від «шоку», відновили свою діяльність. Ці дані свідчать, що виживання МСП значною мірою залежало від управлінських рішень, здатності адаптуватися до екстремальних умов та використати доступні ресурси. Мета роботи – систематизувати ефективні менеджерські стратегії, оцінити їх вплив на стійкість та розвиток МСП, а також сформулювати рекомендації з управління в кризових обставинах.

Малий і середній бізнес є фундаментальною складовою української економіки: він формує більшість зареєстрованих підприємств, створює значну частку робочих місць і генерує істотну частину доданої вартості. Після масштабного економічного шоку 2022 року роль МСБ у відновленні економіки та соціальній стабільності лише зросла, адже саме цей сектор демонструє вищу гнучкість, швидкість адаптації та здатність задовольняти локальні потреби населення. Для розуміння місця МСБ у структурі ВВП і зайнятості важливо розглянути кількісні показники, секторну структуру, регіональний вимір і взаємодію з державними та міжнародними програмами підтримки.

Після повномасштабного вторгнення Україна зазнала різкого падіння продуктивності: GDP скоротився приблизно на 29 % лише цього року, що створило важкі умови для МСП. За даними Держстату, кількість діючих підприємств у 2023 році зменшилася в багатьох регіонах порівняно з 2021–2022 роками, водночас загальна чисельність зайнятих осіб у секторі МСП також знизилася – деякі галузі втратили до 10–15 % персоналу. Зіставлення з OECD SME Policy Index 2024 показує, що Україна досягла значного прогресу в

політиках підтримки МСП, зокрема в цифровізації та доступі до фінансів, але зберігається високий рівень невизначеності через військовий контекст [30].

Міжнародні дослідження показують [14], що малий і середній бізнес України унікально представлено в структурі української економіки: за даними міжнародних і національних досліджень, мікро-, малі та середні підприємства становлять практично всю кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні та забезпечують значну частку робочих місць і доданої вартості. Зокрема, оцінки ООН/UNDP свідчать, що МСБ складають майже 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують близько 74% робочих місць і створюють приблизно 64% доданої вартості (за оцінками UNDP, 2022–2024).

Попри високу стійкість української економіки, країна продовжує долати значні виклики, спричинені війною та глобальною нестабільністю. За даними Національного банку України та Міністерства економіки, у січні–листопаді 2023 року вартість експорту товарів скоротилася на 16,8% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, а загальний експорт товарів і послуг — на 12,4%. Водночас імпорту демонстрував зростання: обсяг ввезених товарів зріс на 15,5%, а сукупний імпорту товарів і послуг — на 8,3%. Помітним стало і зниження обсягів імпорту послуг — після короткого періоду зростання, у вересні–листопаді 2023 року він зменшився на 6,1%, переважно через скорочення туристичних послуг на 7,3%. Частка туристичних послуг у структурі імпорту становила понад 70%, що свідчить про поступове повернення українців з-за кордону.

Водночас проблема вимушеного переміщення залишається гострою: за даними ООН, наприкінці 2023 року у світі перебувало понад 6,3 млн українських біженців, більшість із яких — у країнах Європи. Важливою підтримкою для економіки стала міжнародна фінансова допомога: у 2023 році до державного бюджету України надійшло близько 42,5 млрд доларів зовнішнього фінансування, а загалом із початку війни — близько 75 млрд доларів. Ці ресурси стали вирішальними для забезпечення пріоритетних видатків держави, передусім соціальних, та збереження фінансової стабільності країни.

Таблиця 2.1.

Макроекономічні тенденції, дані НБУ

<i>Індикатор</i>	<i>2022 р</i>	<i>2023 р</i>	<i>2024 р</i>
ВВП, млрд грн	5,191	6,625	7,730
Зростання реального ВВП, %	-29,1	4,9	3,6
Зростання індексу споживчих цін (CPI), % (грудень до грудня)	26,6	5,8	9,8
Приріст ІСЦ, % (в середньому)	20,2	12,9	8,3
Сальдо поточних рахунків, млрд дол	8	-7,3	-11
Валові резерви НБУ, млрд дол	28,5	41,8	44,7
Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8
Експорт товарів, млрд дол	40,9	33	35
Експорт товарів і послуг, млрд дол	57,5	50	52
Експорт товарів і послуг, % ВВП	35,9	29,6	26,4
Імпорт товарів, млрд дол	-55,6	-59	-63
Імпорт товарів і послуг, млрд дол	-83,3	-86	-88
Імпорт товарів і послуг % ВВП	52	51	44,8
Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами % ВВП	-16,1	-21	-18
Баланс поточного рахунку, млрд дол	8.0	-7.3 (-11.0%)	-11.0 (-17.2%)
Міжнародні резерви, млрд дол	28.5	41.8 (38.3%)	44.7 (42.6%)

Аналіз макроекономічних тенденцій малого і середнього бізнесу в Україні за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення економічної активності після глибокого спаду, спричиненого війною. Валовий внутрішній продукт зріс із 5,2 трлн грн у 2022 році до 7,7 трлн грн у 2024 році, що відображає стійкість економіки та відновлення виробництва. Після обвалу реального ВВП на 29,1% у 2022 році, у 2023 році зафіксовано зростання на 4,9%, а у 2024 році — ще на 3,6%. Одночасно вдалося суттєво знизити інфляційні процеси: середній приріст індексу споживчих цін зменшився з 20,2% у 2022 році до 8,3% у 2024 році, що свідчить про стабілізацію цін і поступове відновлення споживчої довіри. Зростання номінальної заробітної плати (на 17,7% у 2023 році та 15,8% у 2024 році) створило передумови для активізації внутрішнього попиту, що є важливим чинником розвитку малого та середнього бізнесу.

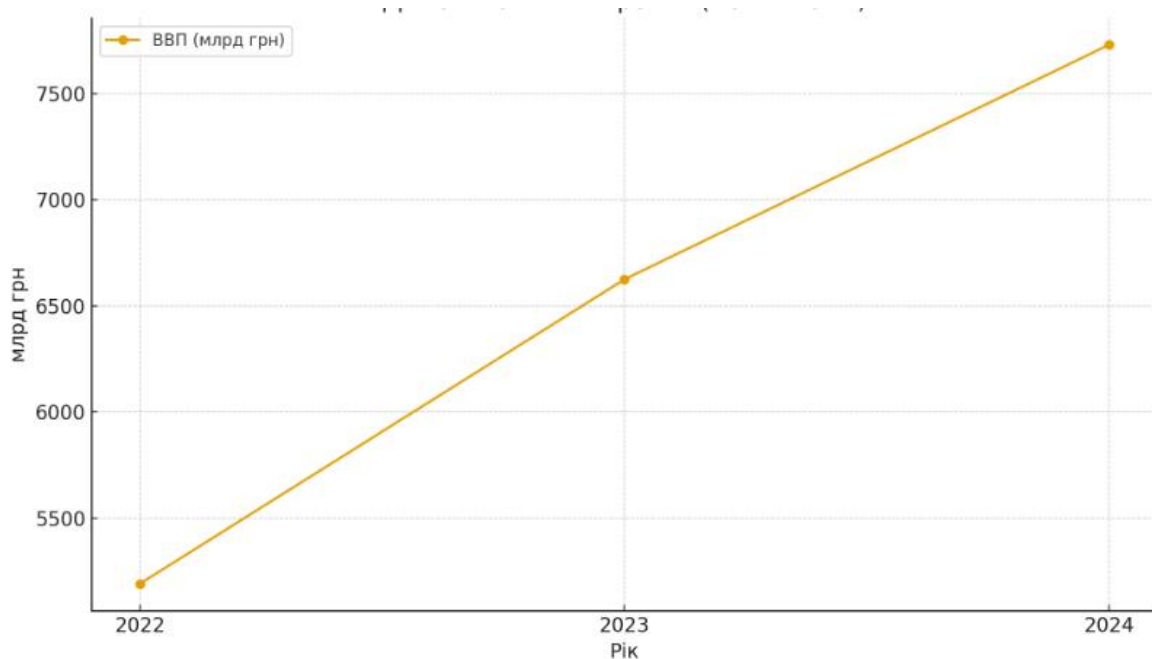


Рис. 2.1. Динаміка ВВП України (2022–2024)

На графіку простежується поступове відновлення української економіки після глибокого спаду 2022 року, коли ВВП скоротився майже на третину. У 2023–2024 роках спостерігається стабільне зростання — з 6,6 до 7,7 трлн грн, що свідчить про адаптацію бізнесу до воєнних умов і поступове пожвавлення внутрішнього попиту.

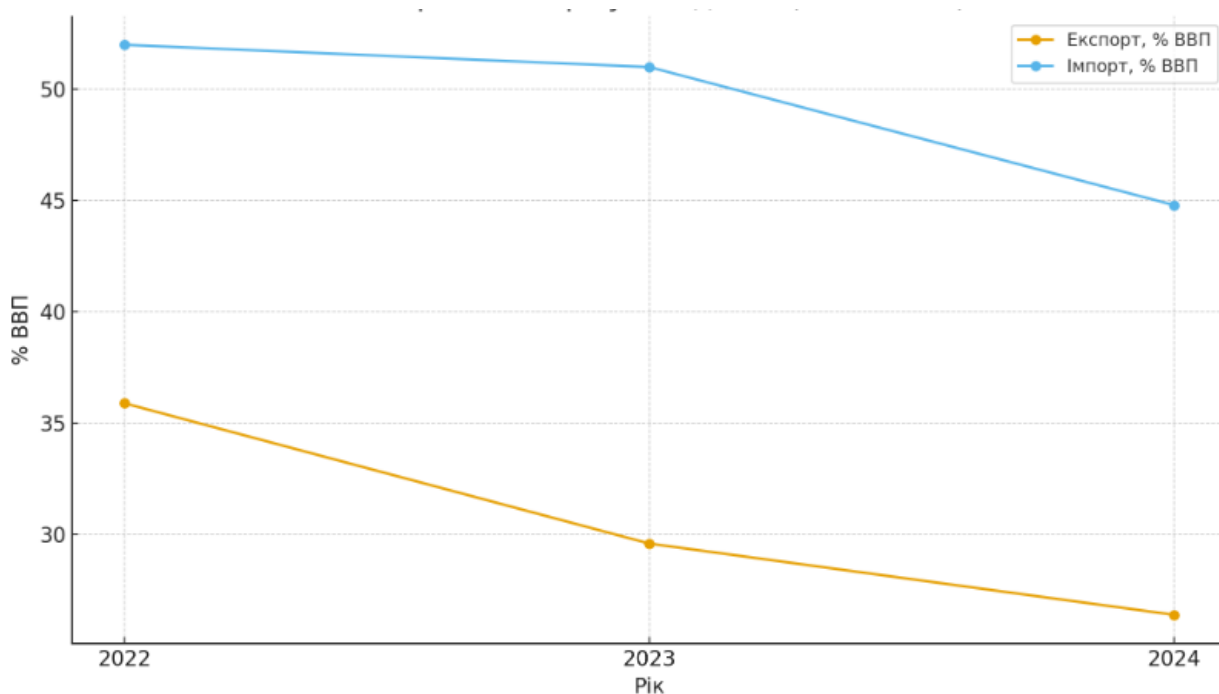


Рис. 2.2. Експорт та імпорт у % від ВВП (2022–2024)

Разом із тим, зберігаються виклики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Експорт товарів і послуг поступово зріс у 2024 році до 52 млрд

доларів, однак рівень покриття імпорту експортом залишається нижчим за 60%, що формує від’ємне сальдо зовнішньої торгівлі (-18% ВВП у 2024 році). Зростання імпорту свідчить про поступове поживавлення виробничої активності, але водночас про високий рівень залежності від зовнішніх поставок. Позитивним є нарощування міжнародних резервів НБУ — до 44,7 млрд доларів.

МСБ є ключовим роботодавцем в Україні. За даними UNDP та національних опитувань, на мікро-, малі та середні підприємства припадає близько 70–75% усієї зайнятості в приватному секторі. Після 2022 року частина робочих місць була втрачена через руйнування підприємств і масову внутрішню/зовнішню міграцію населення, однак сектор МСБ показав відносно високу здатність до відновлення та переорієнтації: малі підприємства швидко відновлювали діяльність у нових локаціях або змінювали бізнес-моделі (наприклад, виробництво для військових потреб, локальні логістичні сервіси, ремесельні виробництва, IT-фриланс) [14]. З ростом номінальної заробітної плати і стабілізацією інфляції у 2023–2024 роках внутрішній попит поступово відновлювався, що сприяло повільному відновленню робочих місць у сервісних та торговельних галузях МСБ. Проте залишаються значні дисбаланси: у прифронтових та сильно постраждалих регіонах рівень зайнятості відновлюється повільніше, а попит на кваліфіковану робочу силу в Західній та Центральній Україні зріс через релокацію підприємств і працівників [15].

Таблиця 2.2

Частка МСБ у зайнятості та пов’язані показники

Частка зайнятості, яка припадає на МСБ (оцінка)	≈ 74% всіх робочих місць у приватному секторі (оцінка UNDP, snapshot до кінця 2023 року: «MSMEs ... providing 74% of all jobs»). Використовується як актуальна орієнтирна оцінка для періоду 2022–2024
Частка доданої вартості, що створюється МСБ (оцінка)	≈ 64% (оцінка UNDP щодо частки доданої вартості, створюваної мікро-, малими та середніми підприємствами станом на кінець 2023)
Джерела по зайнятості за розміром підприємств (національні дані)	Держстат публікує розрізи «кількість зайнятих на підприємствах за розмірами» (мікро/малі/середні/великі) у тематичних зведеннях і оперативних випусках (архіви 2010–2023)

Наведені таблиці показують, що після глибокого падіння економіки в 2022 році (номінальний ВВП ~5,19 трлн грн та значне скорочення обсягів зовнішньої

торгівлі) відбулося відновлення у 2023–2024 роках: номінальний ВВП виріс до ~6,54 трлн грн у 2023 та ~7,66 трлн грн у 2024 (оперативні оцінки Держстату). Паралельно експорт та імпорт товарів залишаються значними компонентами макроекономіки: за 2024 рік експорт товарів відновився до $\approx 41,7$ млрд USD, імпорт зріс до $\approx 70,8$ млрд USD, що відображає поживлення внутрішнього попиту й відновлення ланцюгів постачання, але також підсилює зовнішньоторговельне сальдо (дефіцит) [16]. Роль МСБ у зайнятості залишається критичною: міжнародна оцінка UNDP (станом на кінець 2023) фіксує, що МСБ забезпечують близько 74% всіх робочих місць у країні та створюють понад 60% доданої вартості, що підтверджує їхню ключову роль у відновленні зайнятості і нормалізації економічної активності в 2022–2024 роках. Водночас висока частка зайнятості в МСБ робить сектор чутливим до дефіциту фінансування, логістичних ризиків і регіональної нерівномірності відновлення, тому політика підтримки МСБ залишається пріоритетом [14].

Малий і середній бізнес в Україні має неоднорідну галузеву структуру: в містах переважають послуги, торгівля, ІТ-сегмент і невиробничі послуги; у сільській місцевості — малі аграрні підприємства, переробка, місцеві майстерні та логістичні сервіси. Мікропідприємства відіграють особливо важливу роль у локальних ланцюгах — забезпечуючи послуги і робочі місця там, де великі платформи не представлені. У 2022–2024 роках збільшилась частка підприємств, що працюють у цифровому секторі (фриланс, аутсорсинг), що допомогло їм експортувати послуги навіть в умовах логістичних обмежень в Україні [17]. Регіонально важливо відзначити: у західних областях (через більш сприятливу логістику і безпекову ситуацію) спостерігається більш швидке відновлення зайнятості і зростання числа МСБ, тоді як у постраждалих та окупованих регіонах підприємницька активність залишається суттєво обмеженою. Державні та донорські програми фінансування нерівномірно покривають потреби в релокації й відбудові, що вимагає більш цілеспрямованої політики [18].

Війна стала ключовим фактором трансформації: частина МСБ призупинила діяльність, значна частка — релокувалася або адаптувала виробництво під військові та гуманітарні потреби. Адаптивні механізми

включали: диверсифікацію каналів збуту (онлайн, експортні платформи), автоматизацію і цифрові інструменти управління, пошук нових постачальників та партнерств. Ці зміни допомогли зменшити шок від втрат виробничих потужностей і сформували передумови для поступового повернення підприємців до зростання. Міжнародна фінансова допомога (гранти, кредитні лінії, гарантії) зіграла важливу роль у підтримці ліквідності та збереженні робочих місць у МСБ [14].

У 2023–2024 роках уряд України у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями (Світовий банк, EBRD, ЄС, програми EU4Business та ін.) запровадив низку ініціатив для МСБ: кредитні лінії з частковим ризик-шерінгом, гранти на релокацію, технічну допомогу щодо цифровізації, навчальні та акселераційні програми. Наприклад, у жовтні 2024 року Світовий банк оголосив великий приватно-секторний проєкт (понад \$500 млн) для підтримки тисяч МСБ, що має на меті збереження/створення робочих місць і розширення доступу до фінансування. Подібні ініціативи сприяють підвищенню стійкості сектору й економічній інтеграції українських МСБ в європейські ланцюги [20].

Незважаючи на помітну адаптацію, МСБ стикаються з важливими перешкодами: обмежений доступ до довгострокового фінансування, складності у страхуванні активів в умовах бойових дій, регуляторні невизначеності, нестача кваліфікованих кадрів (через мобільність населення та еміграцію), логістичні проблеми і складності в доступі до зовнішніх ринків у деяких секторах. Також залишається висока залежність певних галузей від імпорту комплектуючих, що підвищує вразливість виробництва до логістичних порушень. Без послідовної політики підтримки (фінансова, навчальна, інфраструктурна) повне відновлення потенціалу МСБ буде обмеженим [21]. Повномасштабні воєнні дії призводять до руйнувань цивільної та економічної інфраструктури, втрати контролю чи закриття суб'єктів господарювання, порушення логістичних і виробничих зв'язків, а це забезпечить в майбутньому великий відсоток безробітних та низький рівень соціально-економічного розвитку держави, якщо не розробляти та реалізувати програми по відновленню робочих місць, адаптації релокованого

бізнесу, допомоги у відкритті власної справи внутрішньо переміщеним особам та сім'ям військовослужбовців [22].

На початку 2024 року індекс активності українського малого бізнесу (UBI) склав 37,3 зі 100 можливих, що хоч і трохи вище за попереднє дослідження (36,3), але все ще нижче піку серпня 2023 року (38,2). Така динаміка свідчить про певну втомленість підприємців від зatoryжної невизначеності та стагнації ринку. Попри це, рівень замовлень і виробничих обсягів залишається стабільним, хоча бізнес припинив накопичення товарних запасів — тенденція спаду триває з літа 2022 року. Проте очікування підприємців щодо 2024 року стали більш оптимістичними: прогнозоване зростання результатів діяльності на рівні +20,7% у порівнянні з 2023 роком, що значно перевищує показники 2022 року. Майже половина представників МСБ (44,5%) планує збільшення штату, а понад 80% вважають людські ресурси ключовим чинником відновлення бізнесу після війни.

Водночас малий бізнес продовжує стикатися з низкою системних бар'єрів, серед яких: непередбачуваність політики держави, низька платоспроможність клієнтів, кадровий дефіцит, фіскальний тиск та обмежений доступ до фінансів. У 2023 році 78% підприємств оцінили свій фінансовий стан як «задовільний або поганий», тоді як до повномасштабного вторгнення таких було лише 22%. Близько двох третин компаній змушені були призупиняти діяльність, хоча нині відбувається поступове відновлення: рівень завантаження зріс із 45,7% у 2022 році до 56% наприкінці 2023-го. Понад 25% підприємств зафіксували зростання обсягів робіт, що є ознакою адаптації бізнесу до нових умов.

Перспективи на 2024 рік малий бізнес оцінює обережно оптимістично. 45,8% опитаних очікують зростання оборотів, при цьому кожне п'яте підприємство прогнозує приріст на 30–40%, а 15,7% — на понад 50%. Попри це, 18,7% бізнесів не бачать перспектив зростання, оцінюючи свою діяльність як таку, що залишиться нижче половини довоєнних оборотів. Основними викликами підприємці називають нестабільність ринку (58,3%), непередбачуваність дій держави (50,7%) та нестачу кваліфікованих кадрів (42,1%). У середньому компанії оцінюють потребу в додатковому фінансуванні протягом найближчих трьох років у 953 тис. доларів США, з яких більшість

(60,7%) потребує до 300 тис. доларів. Водночас зберігається позитивна тенденція: 8% підприємців планують розпочати експортну діяльність, а більше третини бізнесів інвестуватимуть у оновлення обладнання, маркетинг і розвиток персоналу [23]. Незважаючи на повномасштабне вторгнення росії, Україна пропонує великий споживчий ринок, високоосвічену та економічно конкурентоспроможну робочу силу, а також багаті природні ресурси. Уряд продовжує розвивати законодавство, щоб отримати вигоду від цього потенціалу за допомогою численних проектів законів про корпоративне управління та інших економічних реформ, спрямованих на приведення України у відповідність зі стандартами та правилами ЄС, які зараз просуваються [25].

У дослідженні Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) спільно з UKRSIBBANK BNP Paribas Group за 2025 рік виявлено, що близько 59 % українських МСБ заявляють про потребу у додатковому фінансуванні: з них 40 % — для короткострокових потреб (оборотного капіталу), а 59 % — для довгострокових інвестицій (наприклад, придбання обладнання). При цьому лише 6 % респондентів відзначили, що мають достатньо кредитних/інвестиційних можливостей, тоді як 38 % вважають фінансування складним, а 14 % — практично недоступним. Основні бар'єри: високі відсоткові ставки (67 % опитаних), вимоги щодо застави (43 %), складність процедур (31 %) та відсутність відповідних продуктів (26 %) [26].

Інше дослідження, опубліковане у науковому журналі «Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій», аналізувало підтримку МСБ саме в умовах воєнного стану. Автори В. Лойко і Б. Александров (2023) підкреслюють, що важливими напрямками фінансової підтримки стають грантові програми, компенсація відсоткових ставок, кредитні гарантії та релокація бізнесу [27]. Вони також відзначають, що традиційні банківські кредити не завжди задовольняють потребу МСБ у війні, оскільки зростає ризик, потреба в швидкій адаптації, а доступ до класичного фінансування часто затриманий або ускладнений.

Крім того, аналітичні матеріали свідчать про те, що у 2025 році обсяг публічних та приватних інвестицій у МСБ України перевищить \$1,9 млрд USD

[28]. За цими даними, міжнародні донори (ЄС, США, Канада, Японія) та українська держава (через програми «5-7-9 %», гранти, лізинг, гарантії) посилюють підтримку. Водночас дослідження відзначає, що доступ до таких ресурсів все ще обмежений: бізнеси часто стикаються з браком інформації про програми, слабкою кредитною історією чи недостатністю забезпечення.

Важливим компонентом підтримки є освітньо-менторські програми, які допомагають підприємцям підвищити інвестиційну готовність. Зокрема, KSE Institute (за підтримки Kyiv School of Economics, Міністерства економіки України та міжнародних партнерів) запустив програму для МСБ, спрямовану на підготовку підприємців до залучення фінансування: навчання щодо фінансових інструментів, створення бізнес-планів, знайомство з інвесторами та грантодавцями [29]. Це свідчить, що крім грошей, також значущою є підвищена фінансова та управлінська спроможність МСБ для ефективного використання ресурсів.

Представлена таблиця 2.3. демонструє найприбутковіші напрями малого та середнього бізнесу в Україні, які залишаються актуальними у 2025 році в умовах післявоєнного відновлення економіки. З одного боку, такі галузі, як електронна комерція, IT-послуги, онлайн-навчання та технологічні стартапи, мають потужний потенціал зростання завдяки активній цифровізації, розвитку онлайн-ринків і попиту на інноваційні рішення. Ці напрями дозволяють підприємцям виходити на глобальний рівень навіть із невеликим стартовим капіталом. З іншого боку, агробізнес, туризм і медичні послуги залишаються стабільними нішами, що формують соціально-економічну основу регіонів, особливо у сфері відновлення місцевої зайнятості та забезпечення базових потреб населення.

Водночас кожен із представлених напрямів має свої ризики та бар'єри розвитку. Висока конкуренція, значні витрати на рекламу чи дослідження, сезонність попиту або залежність від зовнішніх факторів (як-от погодні умови чи валютна нестабільність) вимагають від підприємців стратегічного планування та адаптивності.

Таблиця 2.3.

Основні найприбутковіші напрямки для малого та середнього бізнесу

№	Ідея бізнесу	Переваги	Недоліки
1	Електронна комерція	– Глобальний доступ до ринків	– Сильна конкуренція
2	Технологічний стартап	– Інноваційні рішення	– Високі витрати на дослідження та розробку
3	Ресторанний бізнес	– Попит на їжу та обслуговування	– Велика конкуренція в харчовій галузі
4	Агробізнес	– Постійний попит на харчові продукти	– Залежність від погодних умов
5	Туризм	– Розвиток туристичного потенціалу	– Високий сезонний характер
6	Франшизний бізнес	– Готова бізнес-модель	– Великі вартості франшизи
7	ІТ-послуги	– Високий попит на ІТ-розробники	– Сильна конкуренція на ринку праці
8	Онлайн-навчання	– Швидкість масового поширення	– Потребує великих витрат на маркетинг
9	Екологічно чисті товари	– Висхідний інтерес до екофрендлі підходу	– Високі витрати на сертифікацію
10	Медичні послуги	– Постійний попит на медичні послуги	– Велика конкуренція в галузі охорони здоров'я

Проте, за умов ефективного управління, підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, навіть невеликий бізнес може стати каталізатором інновацій, зайнятості та регіонального розвитку, формуючи основу стійкого економічного зростання України.

В опитуваннях, яке здійснила UNDP у період від 2 березня 2022 до 7 січня 2024 року, взяли участь понад 15 хвиль онлайн-опитувань серед мікро-, малих і середніх підприємств: лише близько 64 % компаній змушені були тимчасово призупинити або скоротити діяльність, зокрема в перші місяці війни. Після кількох кварталів відновлення, у звіті EBRD (2025) зазначено, що більшість МСП наразі працюють у режимі «консервації», з обережним плануванням і мінімальними інвестиціями в розширення. За словами представників бізнесу, 70–80 % підприємств зазначають, що до 2024 року зростання реалізації залишалося

нижчим за рівень 2019–2021 років, особливо в західних і прифронтових областях [31].

За даними OECD Economic Outlook, у 2024 році економіка України зросла на 2,9 %, але темпи зростання сповільнилися наприкінці року через перебої з енерго- та логістичною інфраструктурою. При цьому бізнес-настрої в першому кварталі 2025 року покращилися – споживчий попит, реальні зарплати й активність у будівництві дали поштовх. Незважаючи на атаки на цифрову інфраструктуру, у 2023 році кілька десятків тисяч підприємств почали впроваджувати електронну комерцію, мобільні додатки, CRM-системи. Загалом емпіричні дані демонструють, що МСП в Україні пережили глибоку фазу спаду в 2022 році, потім поступове відновлення в 2023–2024 роках з великими розбіжностями регіонально та галузевو, і зараз перебувають у стані обережного оптимізму, але без активного розширення OECD [32].

У 2024 році опитування НБУ зафіксувало, що на тлі високих безпекових ризиків і проблем логістики (зокрема блокади західних пунктів пропуску) бізнес поступово повертається до кращих очікувань: індекс очікувань ділової активності у лютому 2024 зріс до 47,5 проти 41,0 у січні; серед ключових бар'єрів – дефіцит кваліфікованих кадрів та затримки зовнішнього фінансування. Також НБУ оцінював втрати імпорту у лютому 2024 на рівні 350–400 млн дол. США через відновлення блокади кордону, що змушувало МСП перебудовувати маршрути постачання та скорочувати запаси. У вересні 2025 підсумки опитування засвідчили повернення бізнесу до позитивної оцінки перспектив на тлі стабільнішої енергоситуації та попиту, хоча ракетні обстріли, брак персоналу й далі стримують зростання.

За даними EBRD (квітень–липень 2024) активні МСП адаптувались до воєнних умов, однак діють обережно: поширені тактики – релокація потужностей на захід країни, диверсифікація збуту на ринки ЄС, контрактна логістика та зниження капітальних інвестицій. У липні 2025 дослідження EBRD описує «режим консервації»: більшість МСП намагаються працювати на повній або близькій до повної завантаженості, але лише близько 17 % демонструють зростання прибутку р/р; підприємства активно шукають стабільні західні ринки.

ЕВА фіксувала, що у 2024 близько 80 % підприємців планували розширення та залучення коштів, однак лише 14 % експортували; 21 % планували збільшити штат, 28 % – підняти зарплати ¹. У контексті енергетичних ризиків опитування ЕВА (жовтень 2024) показало вплив відключень електроенергії на 87 % компаній, 67 % призупиняли роботу, 60 % мали зростання собівартості, 48 % змінювали графіки – це стимулювало інвестиції у генератори, ВДЕ та сховища енергії. Цифровізація стала відповіддю МСП на розриви ланцюгів постачання й збуту. OECD у 2024 відзначає курс держави на прискорення цифрової трансформації МСП та підготовку Стратегії для МСП 2024–2027; попит бізнесу зосереджений на e-commerce, CRM та мобільних застосунках [33].

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить, що мікро-, малі та середні підприємства в Україні продовжують перебувати у стані поступового відновлення після глибокого спаду у 2022 році. Незважаючи на покращення ділових настроїв, часткове відновлення попиту та активність у будівництві, більшість МСП залишаються у «режимі консервації», обережно плануючи розвиток і обмежуючи капітальні інвестиції. Ключовими перешкодами для зростання залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів, затримки зовнішнього фінансування, енергетичні ризики та нестабільність логістичних ланцюгів.

Водночас підприємства активно адаптуються до нових умов: релокація виробництв на західні регіони, диверсифікація експортних ринків, впровадження цифрових технологій, мобільних додатків та CRM-систем, а також інвестиції у відновлювану енергетику та генератори для забезпечення безперервності роботи. Це свідчить про формування певної стратегії резилієнтності, що дозволяє МСП не лише виживати в умовах високих ризиків, а й закладати основу для поступового зростання та стабілізації в середньостроковій перспективі.

З огляду на це, майбутній розвиток МСП в Україні потребує комплексної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів: забезпечення доступу до фінансування, розвиток цифрової інфраструктури, навчальних програм для підвищення кваліфікації кадрів, а також створення умов для безпечного ведення бізнесу. Такий підхід сприятиме не лише економічному відновленню, а й

зміцненню ролі МСП як драйвера інновацій, зайнятості та регіонального розвитку в умовах післявоєнної економіки.



Рис. 2.3. Державна підтримка малого і середнього бізнесу в Україні

Український малий та середній бізнес демонструє надзвичайну здатність до адаптації та виживання в умовах воєнного часу, проте його дії стали вкрай обережними. Основними тактиками адаптації є територіальна релокація виробничих потужностей у більш безпечні західні регіони країни, а також активна диверсифікація ринків збуту через налагодження контрактної логістики, зокрема з країнами Європейського Союзу. Попри загальне прагнення працювати на повну або близьку до повної потужність, бізнес перебуває у своєрідному "режимі консервації": підприємства зосереджені насамперед на збереженні

функціональності та робочих місць, а не на швидкому нарощуванні прибутку, активно шукаючи стабільні західні ринки як гарант майбутньої стійкості. Водночас, більшість підприємців, хоч і мають амбітні плани щодо розширення діяльності, залучення коштів та збільшення штату, до фактичного нарощування експорту та підвищення зарплат переходять вкрай повільно та вибірково.

Ключовим викликом для функціонування МСБ залишаються енергетичні ризики та інфраструктурна нестабільність. Переважна більшість компаній відчуває значний негативний вплив від періодичних відключень електроенергії, що призводить до вимушених призупинень роботи, зростання собівартості продукції та необхідності змінювати графіки роботи. Цей фактор стимулював вимушені, але критично важливі інвестиції у засоби забезпечення автономності, такі як генератори, альтернативні джерела та накопичувачі енергії. Як відповідь на розриви ланцюгів постачання та збуту, цифровізація стала невід'ємним інструментом менеджменту МСБ. Держава підтримує цей курс, прискорюючи цифрову трансформацію, а сам бізнес активно використовує e-commerce, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та мобільні застосунки для підвищення операційної гнучкості та конкурентоспроможності.

2.2. Організаційно-управлінські моделі малого і середнього бізнесу демонструють різні рівні адаптивності до змін середовища

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої турбулентності ринку організаційно-управлінські моделі малого і середнього бізнесу (МСБ) в Україні демонструють різні рівні гнучкості, адаптивності та інноваційності. МСБ, як правило, характеризується спрощеною ієрархічною структурою управління, швидкістю прийняття рішень і високою здатністю до змін. Водночас різні підприємства обирають різні моделі менеджменту — від традиційних функціональних до мережевих, гнучких та змішаних.

Однією з найпоширеніших моделей управління серед українських підприємств є **адаптивна (гнучка) модель менеджменту**, що базується на принципах швидкої реакції на зовнішні виклики, горизонтальної комунікації та самоорганізації команд.



Рис. 2.4 Agile модель менеджменту

Agile — це не окрема методологія, а гнучкий підхід до управління проектами, який об'єднує низку методик і практик, орієнтованих на адаптивність, співпрацю та швидку реакцію на зміни. Його основна ідея полягає у фокусі на потребах клієнта, роботі короткими ітераціями, постійному отриманні зворотного зв'язку та розширенні повноважень членів команди. Такий підхід спрощує організаційні структури, підвищує ефективність взаємодії та сприяє самоорганізації й відповідальності працівників.

Засновники Agile Manifesto визначили гнучкість як ключову рису сучасного менеджменту, що має забезпечувати швидку адаптацію до змін середовища. Agile ґрунтується на чотирьох основних цінностях і дванадцяти принципах, які формують не стільки набір правил, скільки спосіб мислення — філософію управління, орієнтовану на людей, спільну мету та розвиток через постійне вдосконалення.

Прикладом є компанія «Kachorovska Atelier» — український бренд взуття, який у період повномасштабної війни оперативно змінив модель управління, поєднавши класичну функціональну структуру з agile-підходами. Компанія швидко налагодила дистанційні формати роботи, створила внутрішні кросфункціональні команди для розробки нових колекцій і підтримки продажів

онлайн, а також адаптувала виробництво до дефіциту матеріалів. Це дозволило не лише зберегти частку ринку, а й вийти на нові експортні ринки у 2023–2024 роках.

Ще одним прикладом успішної адаптації є **мережева модель управління**, яку застосовують компанії сектору ІТ, зокрема “SoftServe” та “Genesis”. У цих компаніях управління побудовано за принципами самоорганізації, децентралізації та проектного підходу. Такі моделі дозволяють швидко реагувати на зміни запитів клієнтів, зберігати продуктивність навіть за умов релокації персоналу та нестабільності інфраструктури. SoftServe, наприклад, у 2022–2023 роках трансформувала свої бізнес-процеси, впровадивши модульну систему управління командами — кожен підрозділ отримав автономію у прийнятті рішень, зберігаючи єдині стратегічні цілі компанії.



Рис. 2.5. Мережева модель управління

У порівнянні з іншими типами організаційних систем, мережеві організації не мають ієрархічної організаційної схеми. Натомість вони створюють кластери, що складаються з різних відділів, бізнес-підрозділів або місцевих офісів, які за потреби працюють разом і використовують усі ресурси організації для досягнення цілей клієнтів.

Мережева організаційна структура є найбільш вигідною, коли компанія має багато підрозділів у різних географічних локаціях. Ця система передбачає взаємодію з внутрішніми та зовнішніми сторонами для надання продуктів чи послуг. Зосереджуючись на основних компетенціях, кожна організація може запропонувати свої найкращі продукти чи послуги.

Для малого бізнесу, який часто має обмежені ресурси, актуальними стали **моделі партнерського та колаборативного менеджменту**. Наприклад, мережа кав'ярень «**One Love Coffee**» і виробник одягу «**Gaptuvalnya**» розвивають бізнес за принципом партнерства з локальними підприємцями та митцями. У кризових умовах така модель дозволяє розподіляти ризики, підсилювати клієнтську лояльність і спільно просувати український продукт.

В умовах воєнного часу також набуває поширення **антикризова модель управління**, яка базується на сценарному плануванні, мінімізації витрат і диверсифікації джерел доходу.

Розроблення стратегічної моделі передбачає комплексне дослідження та надання управлінцям підприємства аналітичної інформації, необхідної для ухвалення рішень щодо доцільності та перспектив подальшого розвитку організації. Такий підхід дозволяє зосередити увагу на реалізації найбільш ефективних і перспективних напрямів зростання.

Водночас складність завдань антикризового управління зумовлює труднощі у формуванні дієвої системи антикризового менеджменту на рівні кожного окремого підприємства. У цьому контексті доцільно розглянути сучасні моделі антикризового управління, які забезпечують гнучкість і стійкість бізнесу в умовах нестабільного середовища.

У своїй праці, Сковрон І. А. та Садова О. В. [34] розглядають сучасні моделі антикризового управління підприємством як вибір управлінських рішень, які дозволяють досягти визначеної мети.

Таблиця 2.1.

Сучасні моделі антикризового управління підприємством

Назва моделі	Характеристика моделі
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, спрямована на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	революційне усунення на підприємстві кризових явищ на основі відмови від сталих процедур, спрямоване на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів
Модель антикризового управління на засадах фінансової діагностики	здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення причин порушень за умови прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці.
Модель антикризового управління на засадах фінансової санації	система фінансово-економічних, виробничотехнічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді
Модель інноваційного антикризового управління	здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток
Модель антикризового управління на засадах інвестиційного менеджменту	система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ
Модель антикризового управління на засадах менеджменту персоналу	сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру; демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей
Модель антикризового управління на засадах консалтингового менеджменту	незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що сучасні моделі антикризового управління підприємством базуються на інтеграції фінансових, організаційних, інноваційних та управлінських інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення, запобігання та подолання кризових явищ. Кожна з моделей має власну специфіку: від контролінгу, який забезпечує системність у прийнятті рішень, до реінжинірингу, що передбачає глибинні трансформації бізнес-процесів. Значну роль відіграють також фінансова

діагностика, санація та інвестиційний менеджмент, які дозволяють оцінити поточний стан підприємства та визначити стратегії його відновлення.

Водночас інноваційна, кадрова та консалтингова моделі підкреслюють важливість людського та інтелектуального потенціалу у процесі подолання криз. Ефективна система антикризового менеджменту вимагає поєднання цих підходів — від глибокого фінансового аналізу до розвитку корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність, навчання та інновації. Такий комплексний підхід забезпечує підвищення стійкості підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до відновлення у нестабільному ринковому середовищі.

Так, компанія **«Нова пошта»** стала прикладом швидкої організаційної адаптації: уже в перші тижні війни вона забезпечила логістику гуманітарних вантажів, релокацію персоналу та запуск тимчасових сортувальних центрів у безпечних регіонах. Менеджмент компанії впровадив систему оперативного моніторингу ризиків, що дозволило підтримувати безперервність бізнес-процесів і навіть розширювати мережу відділень у 2023–2024 роках.

Ще одним кейсом є **сімейне підприємство «Veres»**, яке впровадило змішану модель управління — поєднання елементів стратегічного планування та lean-management (ощадливого виробництва). Це дозволило оптимізувати процеси постачання, знизити собівартість продукції та зберегти робочі місця.

Таким чином, досвід українських компаній свідчить, що гнучкі, децентралізовані та партнерські управлінські моделі забезпечують вищу адаптивність бізнесу до зовнішніх шоків. Вони сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку людського капіталу та стійкості організацій. Застосування сучасних управлінських підходів — від agile і lean до гібридних моделей — є одним із ключових чинників успішного розвитку малого і середнього бізнесу України в умовах невизначеності та післявоєнного відновлення економіки.

Не існує універсальної або «ідеальної» організаційної структури для всіх підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). Вибір оптимального організаційного формату є стратегічним управлінським рішенням, яке має ґрунтуватися на глибокому розумінні внутрішнього стану компанії — її

поточних функцій, розподілу ролей, потреб команд та довгострокового плану розвитку. Ключовим критерієм ефективності структури є її здатність підтримувати та прискорювати реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Відтак, процес формування або модифікації структури повинен бути ітеративним та інклюзивним, вимагаючи ретельного аналізу того, як поточна організація робочих функцій впливає на комунікацію, продуктивність та можливості професійного зростання співробітників. Залучення зворотного зв'язку від керівництва, персоналу та інших зацікавлених сторін є важливим етапом для визначення найбільш слушного підходу. Зважаючи на високу динаміку бізнес-середовища та кризові умови в Україні, МСБ має бути готовим до гнучкості. Тому менеджерам варто не обмежуватися традиційними моделями, а сміливо застосовувати гібридні та адаптивні типи організаційних структур, які можуть змінюватися відповідно до життєвого циклу та еволюції компанії. Оптимальна структура — це та, що найкраще забезпечує продуктивну реалізацію вашої унікальної стратегії управління.

2.3. Основні проблеми та бар'єри розвитку менеджменту малого і середнього бізнесу зумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками

Менеджмент МСБ в Україні сьогодні працює в умовах одночасного впливу воєнного ризику, макроекономічної нестабільності та структурних слабкостей ринку. Це породжує як зовнішні (системні) бар'єри — обмежений доступ до фінансів, логістичні/інфраструктурні проблеми, нестабільність попиту й експортні ризики, — так і внутрішні — брак кваліфікованих менеджерів і систем управління, низька цифрова готовність, слабка фінансова прозорість. Ці фактори ускладнюють прийняття стратегічних рішень, планування інвестицій та кадрову політику підприємств. [14]

Розуміння системних і внутрішніх бар'єрів, що нині визначають управлінський ландшафт МСБ в Україні — від воєнного ризику та інфраструктурних проблем до браку кваліфікованих менеджерів та низької цифрової готовності, — є критично важливим для оцінки їхньої діяльності.

Однак, серед усіх зовнішніх викликів, одним із найбільш гострих і універсальних стримуючих факторів, що безпосередньо паралізує здатність менеджменту до стратегічного розвитку та інвестицій, залишається обмежений доступ до фінансування.

Для багатьох МСБ основним стримуючим фактором є високі процентні ставки, жорсткі вимоги до застави та складні кредитні процедури — усе це ускладнює як поточне фінансування оборотного капіталу, так і довгострокові інвестиції. Частина бізнесів не обізнана про доступні програми підтримки, або продукти недоступні на ринку. Це прямо впливає на рішення менеджменту щодо інвестицій, модернізації та найму [21]. Головною причиною обмеження доступу є непередбачуваність воєнних дій. Банки змушені включати у свої моделі високі ризики втрати активів (руйнування майна, припинення діяльності клієнта) та ризики неповернення позик. Це змушує фінансові установи посилювати вимоги до забезпечення (застави), яке часто є недостатнім або неліквідним у МСБ, особливо на прифронтових територіях. Банківський сектор орієнтований на короткострокове кредитування, тоді як МСБ, особливо у виробничій сфері, потребує довгострокового капіталу для модернізації та інвестицій. Цей структурний дисбаланс, посилений військовою кризою, обмежує можливості для стратегічного розвитку.

Незважаючи на спрощення, процес отримання кредиту часто залишається складним і забюрократизованим для невеликих підприємств. Необхідність подання великого обсягу фінансової звітності та доведення життєздатності бізнес-моделі є значною перепорою, особливо для молодих або релокованих компаній.

Однією з найгостріших проблем, з якими сьогодні стикається малий і середній бізнес (МСБ) в Україні, є гострий брак кваліфікованих кадрів — виклик, який має як демографічне, так і воєнне підґрунтя. За даними Національного банку України, із квітня 2024 року дефіцит кадрів у бізнесі значною мірою зумовлений мобілізацією чоловіків і трудовою міграцією: мобілізація була названою причиною втрати персоналу в ~44 % опитаних компаній, а виїзд за кордон — у ~24 % випадків.

Однак це лише частина масштабнішої проблеми. За оцінками Міністерства фінансів, Уряд України має подолати не лише тимчасовий дефіцит, а масштабну нестачу кадрів для довгострокового економічного відновлення: прогнозовано, що країна буде потребувати додатково 4,5 мільйона працівників у найближчі роки. Це особливо актуально у секторі МСБ, де широке коло підприємств має обмежені ресурси для залучення та підготовки персоналу.

Дефіцит кадрів проявляється особливо гостро у традиційно «чоловічих» галузях — будівництві, транспорту та добувній промисловості, — де багато працівників пішли на службу або виїхали за кордон. За даними Мінфіну, серед найбільш дефіцитних спеціальностей в 2025 році — інженери-будівельники, логісти, транспортні працівники, фахівці АПК, енергетики та ІТ-сектору.

Це створює значний кадровий розрив, адже ці спеціалісти часто є ключовими для операцій малих і середніх підприємств. Без належного людського потенціалу бізнес змушений або зупиняти деякі напрямки діяльності, або шукати компроміси — наймати менш кваліфікованих працівників, інвестувати у навчання або автоматизувати процеси.

Менеджери МСБ реагують на дефіцит кадрів низкою адаптивних стратегій, що вимагають суттєвих інвестицій у часі і ресурсах. По-перше, багато компаній змушені інвестувати в внутрішнє навчання та перекваліфікацію: це може бути навчання нових працівників, формування стажерських програм або партнерства з освітніми закладами. За повідомленнями роботодавців, така стратегія — одна з найефективніших, хоча й затратних.

По-друге, багато підприємств розширюють критерії найму, звертаючи увагу на нові групи працівників: жінок, студентів, молодь. Наприклад, Reuters повідомляє, що у транспортному секторі зростає найм жінок-водіїв, а також молодих працівників, яких навчають з нуля. Крім того, щоб зберегти чи розширити штат, компанії підвищують зарплати, стимулюючи повернення кваліфікованих працівників або залучення нових.

Третій напрям — автоматизація і цифровізація бізнес-процесів. При слабкому людському ресурсі МСБ все частіше впроваджує CRM-системи, роботизацію складів або часткову автоматизацію виробництва. Це дозволяє

зменшити залежність від людської праці, особливо в менш спеціалізованих операціях, але вимагає капітальних інвестицій і правильного управління проектами.

Кадровий дефіцит радикально підвищує складність управлінської діяльності в МСБ. Менеджери повинні балансувати між короткостроковими оперативними потребами (заповнення вакансій, підтримка продуктивності) та довгостроковими інвестиціями в персонал (навчання, створення систем мотивації). Це підвищує операційні витрати, може уповільнювати зростання компаній і гальмувати їхнє масштабування.

Крім того, розрив навичок (skill gap) означає, що частина працівників не має компетенцій, необхідних для нових або технологічно складніших задач. Це знижує ефективність і конкурентоспроможність МСБ, особливо тих, хто прагне інновацій або експорту. Наприклад, інженерні або ІТ-проекти можуть затягуватися, якщо нові співробітники не мають достатньої підготовки.

Для подолання кадрового дефіциту і розриву навичок МСБ потребує системної підтримки на державному рівні. Серед ключових заходів — стимулювання програм перепідготовки (re-skilling), розвиток дуальної освіти, підтримка стажувань для молоді, а також гранти або компенсації для підприємств, які інвестують у навчання працівників.

Також важливо розвивати партнерські моделі: бізнес може співпрацювати з університетами, технікумами та коледжами для підготовки спеціалістів під свої потреби. Така інтеграція освітньої системи та МСБ сприятиме формуванню кадрового резерву та зменшенню «розриву навичок».

Нарешті, МСБ має продовжувати цифрову трансформацію: впровадження інструментів автоматизації, штучного інтелекту, CRM дає змогу зменшити операційну залежність від людської праці, одночасно підвищуючи продуктивність. Але це вимагає стратегічного бачення менеджменту, готовності вкладатися у технологічні рішення та культурної зміни в компаніях.

Одна з найскладніших перешкод, з якими стикаються мікро-, малі та середні підприємства (МСБ) в Україні в умовах повномасштабної війни — це **нестабільність попиту й висока ринкова невизначеність**, зумовлена

безпековими та політичними ризиками. За даними Експрес-опитування від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), близько 41–43 % підприємств у другому кварталі 2024 року вказували на «низький попит» як на одну з головних перешкод для зростання, а частка тих, хто називає безпекову ситуацію ключовим бар'єром, зростала до 85–88 %.

Такий контекст змушує менеджмент МСБ діяти обережно і консервативно. Багато підприємців відкладають інвестиційні проєкти, зберігають значні резерви ліквідності та тримають продукцію на складі чи формують буферні запаси. Як показує дослідження ЄБРР, лише невелика частина МСБ (близько 12 %) готова активно диверсифікувати бізнес або розширювати діяльність за умови продовження війни. Також приблизно 49 % фірм вважають, що їхній бізнес найближчим часом не змінить свого статусу, ще 24 % очікують погіршення, і лише 17 % прогнозують зростання.

Безпекова ситуація в Україні залишається глибоким системним ризиком для бізнесу. За даними щомісячного опитування підприємств “Український бізнес під час війни” (липень 2024), дуже велика частка респондентів зазначає, що війна й нестабільність безпеки є постійною перешкодою для планування виробництва та росту.

Крім того, політичні і регуляторні ризики збільшують невизначеність. Згідно з оглядом Українського інституту майбутнього, бізнес повідомляє про втручання правоохоронних органів, зміну нормативного поля, корупцію та адміністративний тиск. Такі обставини підсилюють стриманість у рішеннях щодо капіталовкладень — підприємці уникають довгострокових проєктів, бо не можуть точно прогнозувати законодавчі або податкові умови.

Ця ринкова невизначеність безпосередньо впливає на **управлінські рішення** керівників МСБ. По-перше, компанії змушені застосовувати **консервативне планування** — менеджери розробляють сценарії «базовий», «песимістичний» і «оптимістичний», але значна частина ресурсів залишається на утриманні запасів або ліквідності замість інвестицій. Такі підходи мінімізують ризики, але обмежують зростання та масштабування бізнесу.

По-друге, бізнесі вдаються до **ретракції активності** або «режиму консервації»: вони можуть підтримувати поточний рівень діяльності без суттєвих інвестицій або диверсифікації. Як пише «Forbes Україна» з посиланням на дослідження ЄБРР, хоча 85 % МСП вже відновили частково або повністю свою діяльність до квітня 2024 року, лише 12 % планують активне розширення, а більшість очікує зберігати статус-кво, навіть якщо конфлікт продовжиться.

На макrorівні, невизначений попит уповільнює економічне відновлення. Підприємства відкладають інвестиції, зменшують темпи реалізації інновацій і не створюють нових робочих місць у потрібному обсязі. Це стримує мультиплікативний ефект від активного бізнесу та гальмує повноцінне відновлення економічної активності.

Стратегічно, нестабільність попиту підвищує роль зовнішньої підтримки: гранти, програми гарантій, міжнародні кредити стають особливо важливими. Але при цьому інвестори можуть утримуватися від інвестицій у МСБ без чітких сигналів стабільності або довгострокової політичної передбачуваності. Це створює складний управлінський контекст, де підприємства балансуватимуть між виживанням і потенційним розквітом.

Для подолання цієї невизначеності бізнес активно шукає адаптивні механізми:

1. **Диверсифікація ринків збуту** — частина МСБ намагається більше орієнтуватися на експорт або співпрацювати з міжнародними партнерами, щоб зменшити залежність від внутрішнього попиту.

2. **Гнучке управління запасами** — підприємці зменшують ризики, зберігаючи резерви ліквідності та мінімізуючи надлишкові товари на складі.

3. **Сценарне планування** — менеджери будують кілька сценаріїв розвитку (від оптимістичного до кризового), щоб швидко реагувати на змінні обставини.

4. **Залучення підтримки міжнародних організацій** — МСП використовує гранти, кредитні лінії й технічну допомогу від донорів (наприклад, ЄБРР, UNDP) для покриття короткострокових ризиків і створення більш стабільної платформи для майбутнього зростання. Як показує звіт, багато

керівників планують продовжувати чинні операції, але з обережністю розглядають можливість масштабування.

Нестабільність попиту та політико-безпечна невизначеність формують один із найважливіших бар'єрів для управління і розвитку МСБ в Україні. Ці виклики не лише обмежують поточну діяльність підприємств, але й гальмують їх зростання та інвестиційні плани. Менеджмент МСБ змушений евристично вибудовувати стратегії збереження, коригувати бюджетні пріоритети та дотримуватися сценарного підходу до планування.

Водночас підприємства виявляють стійкість і гнучкість: вони адаптуються через диверсифікацію ринків, утримання ліквідності й залучення підтримки міжнародних донорів. Для успішного подолання цієї невизначеності необхідне не лише індивідуальне реагування бізнесу, а й системна державна політика: стабільне регулювання, прозорість нормативів, підтримка фінансування, а також розбудова інституцій, які мінімізують ризики та стимулюють довгострокове планування.

Внаслідок повномасштабного збройного конфлікту значна частина транспортної інфраструктури України зазнала суттєвих руйнувань. За оцінками експертів, пошкодженої дорожньої мережі налічується понад **26 000 км доріг** та понад 344 мостові споруди. Крім того, залізнична система, морські порти та авіаційні вузли зазнали великих втрат: деякі порти залишаються частково неоперативними, а кілька аеропортів призупинили комерційні перевезення [35].

Права сторона цієї проблеми — не лише фізичні руйнування: логістична ефективність суттєво знизилася через складнощі з координацією поставок, затримки на кордонах та складні митні процедури. Науковці вказують, що логістична система України повинна розвивати стійкість (*resilience*), здатність витримувати шоки, адаптуватися до них та відновлюватися. З огляду на це, підприємства МСБ змушені будувати нові ланцюги поставок та переспрямовувати вантажі через альтернативні маршрути, що підвищує логістичні витрати та операційну складність.

Для малого та середнього бізнесу пошкодження інфраструктури означає серйозні операційні бар'єри. По-перше, зростають витрати на транспортування: подовжені маршрути, об'їзди, використання менш ефективних або дорожчих транспортних засобів — усе це збільшує собівартість товарів і вводить додатковий тиск на маржу. Менеджмент підприємств повинен враховувати ці

додаткові витрати при ціноутворенні, плануванні запасів і прийнятті стратегічних рішень.

По-друге, нестабільність постачань змушує МСБ змінювати свої виробничі графіки й стратегії управління запасами. Наприклад, через можливі перебої в ланцюгу постачання сировини підприємства змушені підтримувати вищий рівень страхових запасів або ж здійснювати ревізію постачальників — шукати альтернативні джерела або локальних партнерів, щоб мінімізувати ризики. Така диверсифікація постачальників часто призводить до ускладнення логістики, збільшення адміністративного навантаження та додаткових витрат на координацію.

По-третє, доступ до ринків ускладнюється через транспортні бар'єри. Пошкоджені мости, дефіцит вантажного транспорту, проблеми на кордонах уповільнюють експорт і імпорт товарів. Це особливо критично для МСБ, які залежать від зовнішніх покупців або імпортової сировини. У короткостроковій перспективі менеджмент підприємств може втратити конкурентні можливості через затримки, а в довгостроковій — високі логістичні ризики можуть стримувати плани з розширення.

Менеджери МСБ в Україні вже почали реагувати на ці виклики, впроваджуючи низку адаптивних стратегій:

1. ***Диверсифікація маршрутів та мультимодальні рішення.*** Підприємства активно комбінують різні транспортні режими — залізничний, автомобільний та водний — щоб мінімізувати залежність від окремих пошкоджених ланок. За даними аналітиків, така стратегія підвищує гнучкість логістики та стійкість до локальних ударів. [Armist News](#)

2. ***Пошук нових постачальників і локалізація виробництва.*** Щоб зменшити ризики довгих ланцюгів, підприємства розглядають партнерства з локальними виробниками сировини чи компонентів. Це знижує витрати на транспортування, скорочує час доставки та підвищує контроль над якістю постачань. Крім того, такий підхід сприяє розвитку локальної економіки.

3. ***Синхронізація виробничих графіків.*** Менеджмент адаптує виробничі плани до можливостей логістики: це може бути «згладжування»

циклів виробництва, планування з буфером часу або навіть гнучкі виробничі перерви, щоб уникнути непотрібного накопичення запасів.

4. **Інвестиції в інфраструктуру та партнерства.** Частина підприємств починає інвестувати в власні логістичні рішення: склади ближче до ринків збуту, мобільні склади, спільні логістичні платформи з іншими МСБ. Також бізнес активно співпрацює з державними та міжнародними програмами реконструкції транспортної інфраструктури. Економічна потреба в таких інвестиціях підтверджується аналітикою KSE, що вказує на стратегічні перспективи транспортної модернізації під час повоєнного відновлення. [35].

5. **Цифровізація логістики.** Використання ІТ-рішень (систем управління ланцюгами постачання, GPS-трекінгу, аналітики даних) дозволяє МСБ оптимізувати складські операції, прогнозувати потреби й оперативно реагувати на збої. Додатково, підприємства співпрацюють із логістичними провайдерами, які пропонують модернізовані сервіси з урахуванням постконфліктних реалій.

Попри ці стратегії, існують об'єктивні обмеження. По-перше, значні капітальні вкладення в інфраструктурні рішення чи ІТ можуть бути не під силу малому бізнесу через обмежений доступ до фінансування або несприятливі умови кредитування.

По-друге, управління запасами з підвищеними буферами може призводити до надлишкового капіталу, що вкладається в запаси, а це — ризик їх застарівання або псування.

По-третє, навіть при диверсифікації маршрутів залишається значна частина ризику, пов'язана з безпекою, адже транспортні вузли (мости, залізничні станції) можуть бути цілцю обстрілів, що ускладнює планування.

Крім того, реалізація логістичних рішень на кшталт мультимодальних маршрутів потребує сильних партнерських мереж і координації, що може виявитися проблематичним для МСБ через їхню обмежену масштаби та ресурси.

Логістика та інфраструктура — це ключові компоненти, які значною мірою визначають можливості МСБ в Україні в нинішніх умовах: вони впливають на собівартість, надійність постачань та здатність до масштабування. Руйнування

транспортних мереж, блокади портів та перебої з перевезенням створюють суттєві бар'єри, що вимагають від менеджменту підприємств стратегічного переосмислення логістичних підходів.

Управлінські рішення, які включають диверсифікацію маршрутів, інвестиції в логістичну інфраструктуру, оптимізацію запасів та цифровізацію, можуть пом'якшити вплив інфраструктурних шоків. Проте для їх успіху потрібне також активне партнерство з державою, міжнародними донорами та логістичними провайдерами. Системна реконструкція транспортної інфраструктури України після війни створює унікальну можливість не лише відновити колишній рівень, але й побудувати більш гнучку, стійку та ефективну логістичну систему, яка підтримає довгострокове зростання МСБ.

В Україні питання дерегуляції, спрощення адміністративних процедур та зменшення впливу корупції на бізнес є надзвичайно актуальними. Незважаючи на офіційні зусилля держави щодо полегшення регулювання (наприклад, зусилля сервісу «Дія» та ініціативи для МСП), МСБ продовжує стикатися зі значними бар'єрами. За даними Державної регуляторної служби, дерегуляція є пріоритетом, але реалізація цього процесу ускладнюється збереженням «тіньових схем» та значних адміністративних витрат бізнесу.

Аналітики CASE Ukraine підкреслюють, що в Україні зберігається надмірне регулювання: за даними на 2023 рік, налічується близько 1 000 дозвільних актів — ліцензій, погоджень, декларацій тощо, які створюють значний адміністративний тягар для бізнесу. Цей бюрократичний клубок уповільнює старт бізнесу, а також збільшує витрати на підтримку відповідності законодавчим вимогам, особливо для малих підприємств із обмеженими ресурсами.

Серед ключових викликів, з якими зіштовхується МСП, — податкова практика, яка іноді є непрозорою, а також блокування податкових накладних. Менеджмент підприємств змушений витрачати ресурси на юристів і податкових консультантів, щоб забезпечити відповідність законодавству та уникнути ризику штрафів або несподіваних перевірок.

Портал **Дія.Бізнес** рекомендує підприємцям вчасно повідомляти податкові органи про зміну адреси бізнесу (особливо актуально в умовах переміщення через війну), контролювати електронний кабінет платника податків та документально фіксувати причини простою бізнесу (наприклад, руйнування об'єктів), щоб уникнути претензій [38]. Ці поради вказують на високу юридичну модель «самозахисту», але водночас підкреслюють, що без постійного правового моніторингу підприємці не можуть ефективно планувати свою діяльність.

Корупція залишається системною проблемою для бізнесу в Україні, особливо для підприємців малого й середнього масштабу. Згідно з доповіддю ОЕСР «Business Integrity Policy and Awareness Raising» (2024), МСП часто піддаються корупції не лише з боку державних органів, але й у приватному секторі — через хабарі, конфлікти інтересів, непрозорі ділові практики.

Крім того, попри наявність Стратегії розвитку МСП на період до 2027 року, яка проголошує розвиток «відповідального підприємництва», багато підприємців отримують обмежену підтримку в освоєнні антикорупційних практик. ОЕСР радить посилити превентивні заходи: оцінка корупційних ризиків серед приватних осіб, підвищення обізнаності про доброчесність, навчання та введення посадових осіб, відповідальних за дотримання етичних стандартів підприємства.

Для керівників малого і середнього бізнесу ці бар'єри мають серйозні практичні наслідки. По-перше, необхідність залучення юристів, бухгалтерів і податкових консультантів для навігації в регуляторному середовищі збільшує операційні витрати, скорочуючи ресурси, які можна направити на розвиток. По-друге, через невизначеність у податкових питаннях і можливі штрафні санкції менеджмент змушений планувати консервативно — інвестиції відкладаються, грошові потоки тримаються в резерві, а довгострокове стратегічне планування стає проблематичним.

Крім того, корупційні ризики підривають довіру бізнесу до державних інституцій. Менеджери МСП можуть вбачати у регуляторних органах не лише контролерів, а й потенційних контрагентів ризику, що змушує їх шукати обхідні шляхи, використовувати неформальні практики, або навіть відмовлятися від

деяких формальностей, якщо вони надто витратні або непрозорі. Це підриває легітимність офіційних процесів та послаблює державний контроль.

Для зменшення регуляторних бар'єрів та корупційних ризиків у секторі МСП державна політика має бути більш системною та орієнтованою саме на малий бізнес. По-перше, доцільно посилити М-тестування (аналіз регуляторного навантаження з урахуванням специфіки МСП) та впроваджувати інструменти, які враховують особливості мікро- та малих підприємств.

По-друге, слід розвивати правову грамотність підприємців: програми освітніх консультацій, онлайн-платформи (наприклад, Дія.бізнес) повинні надавати доступ до безоплатних юридичних та податкових консультацій для МСП, зокрема під час змін у законодавстві.

По-третє, необхідне посилення антикорупційної політики в секторі малого бізнесу: створення механізмів внутрішнього комплаєнсу для МСП, підтримка ініціатив доброчесності, а також підвищення прозорості державних процедур через консультації бізнесу. Як зазначає ОЕСР, корупція між приватними особами також потребує уваги й превентивних заходів.

Регуляторні бар'єри, адміністративний тиск і корупційні ризики залишаються одними з найскладніших викликів для менеджменту малого й середнього бізнесу в Україні. Незважаючи на декларації держави щодо дерегуляції, цифровізації та спрощення бізнес-середовища, бізнес стикається з реаліями складної бюрократії, непрозорого податкового адміністрування та корупційних практик. Для реального полегшення становища МСП необхідні комплексні заходи: удосконалення регуляторних рамок, розширення правової підтримки підприємців, впровадження комплаєнс-інструментів та систематична боротьба з корупцією на всіх рівнях. Стійкий розвиток МСП, у свою чергу, сприятиме економічній динаміці, інноваціям та більш справедливому бізнес-клімату в країні.

Однією з ключових проблем, з якими стикається малий і середній бізнес в Україні, є відсутність адекватного страхового покриття воєнних ризиків. Історично страхові компанії не включали «акт агресії» чи «воєнні дії» у стандартні поліси, оскільки ці ризики важко оцінити з точки зору ймовірності та

масштабів збитків. Зокрема, дослідники Центру економічної стратегії (CES) зазначають, що приватний страховий ринок вважає військові ризики непередбачуваними й «нестрахованими» — втрати можуть бути катастрофічними, а потенційні премії надто високими або непередбачуваними. [39].

Ця ситуація призводить до того, що інвестиції в довгострокові проекти або нерухомість в Україні структуруються з величезними «буферами» ризику: менеджери пов'язують можливі втрати з значним резервуванням капіталу або ж взагалі уникають вкладати ресурси в критичні активи. Такі бар'єри знижують готовність підприємств до масштабної реконструкції та обмежують інвестиційні потоки.

Незважаючи на значні складнощі, протягом останніх років з'явилися ініціативи, спрямовані на запуск механізмів страхування воєнних ризиків. Наприклад, Естонський банк реконструкції та розвитку (EBRD), разом із Aon та міжнародними перестраховальниками (MS Amlin), запустив гарантійну схему для відновлення воєнного страхування вантажів, залізничних потягів та транспортування, що дозволяє місцевим страховикам знову покривати певні ризики.

На державному рівні Експортно-кредитне агентство України (ЕКА) започаткувало мульти-рівневу систему страхування інвестицій проти воєнних та політичних ризиків. Наприклад, в 2024 році ЕКА вже застрахувала інвестицію в газову турбіну, і це стало одним із перших кейсів реального застосування механізму. UkraineInvest Крім того, існує і громадянська ініціатива — страхувальний пул Ukraine War Risk Insurance Facility, який залучає інсуртех (FortuneGuard), Ллойдс і міжнародних перестраховальників, щоб покривати об'єкти зі збитками від ракетних атак, дронів або уламків систем ППО [41].

Втім, ці механізми залишаються обмеженими. За інформацією правничих оглядачів, поліси часто містять виключення — наприклад, вони не покривають об'єкти в межах 100 км від активних фронтових зон або інфраструктуру, що підвищує ризик (теплові електростанції, стратегічні підприємства). Це означає,

що далеко не всі підприємства можуть скористатися війновим страхуванням, а ті, хто можуть — платять значні премії або мають обмежений захист.

Через відсутність адекватного покриття та високі страхові витрати, менеджери малого й середнього бізнесу змушені приймати консервативні рішення: обмеження інвестицій у масштабні або стратегічні активи, утримання ліквідних резервів, ретельне фінансове планування. Такі підходи підсилюють ризик «утримувальної» стратегії, коли підприємства в уповільненому темпі відновлюються або взагалі відкладають розширення.

Проблема страхування воєнних ризиків для малого і середнього бізнесу в Україні — це не лише питання фінансів, а ключовий фактор стратегічної стабільності та інвестиційної привабливості. Поточні обмеження страхового ринку підсилюють невизначеність, змушують бізнес утримуватися від масштабних інвестицій та потенційно гальмують відновлення й зростання. Водночас державні та міжнародні ініціативи створюють основу для побудови системного страхового механізму, але їхній потенціал ще не реалізовано повною мірою.

Щоб забезпечити довгострокову стійкість МСБ, потрібно узгоджене співробітництво між державою, страховим сектором і бізнесом. Комбіновані підходи — через міжнародні гарантії, державно-приватні фонди та внутрішню фахову підготовку — можуть знизити бар'єри для страхування, зробити інвестиції менш ризиковими та підтримати економічне відновлення країни в післявоєнний період.

Однією з ключових проблем розвитку малого та середнього бізнесу (МСП) в Україні є недостатній рівень фінансової та управлінської спроможності підприємств. За даними OECD (2024), значна частина українських МСП не володіє достатніми компетенціями у стратегічному плануванні, корпоративному управлінні, фінансовому аналізі та управлінні ризиками. Це суттєво обмежує їх здатність адаптуватися до волатильності зовнішнього середовища, ефективно реагувати на виклики ринку та залучати інвестиції для подальшого розвитку. Проблема загострилась після початку повномасштабної війни у 2022 році, коли бізнес зіткнувся із критичним дефіцитом ресурсів, нестабільністю логістичних

ланцюгів, невизначеністю попиту і потребою швидкого ухвалення управлінських рішень.

Аналітичний звіт UNDP (2024) свідчить, що понад 60 % українських підприємств не мають формалізованої фінансової стратегії, що ускладнює планування оборотного капіталу, структурування витрат та визначення точок фінансової стійкості. Більш як 58 % МСП ведуть фінансовий облік лише в рамках мінімальних вимог законодавства, не застосовуючи методів управлінського обліку чи прогнозування грошових потоків. У таких умовах бізнес не має інструментів для своєчасного виявлення ризиків, оцінки капітальних потреб чи обґрунтування інвестиційних проєктів.

Крім того, обмежена фінансова грамотність власників малого бізнесу часто призводить до помилкових рішень щодо структури фінансування. За оцінкою ЄБРР (2024), багато підприємств ігнорують можливості грантових програм, пільгових кредитів чи інструментів державної підтримки через слабе розуміння вимог до бізнес-планів, фінансових моделей та критеріїв відбору. Підприємства, які мають якісні фінансові моделі та корпоративну структуру, у 2–3 рази частіше отримують інвестиції або кредити, ніж ті, хто працює без систем управлінського обліку.

Низька управлінська спроможність проявляється також у слабкому стратегічному плануванні. За даними НБУ (2024), понад половина малих підприємств ухвалюють рішення виходячи з короткострокових потреб, без урахування довгострокових трендів ринку, технологічних змін і трансформацій попиту. Така ситуація часто пов'язана з тим, що керівники МСП поєднують ролі менеджера, фінансиста, HR-фахівця, маркетолога, що знижує якість управління та унеможлиблює побудову ефективної системи внутрішніх процесів. Крім того, бізнеси рідко інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, адже не розглядають навчання як стратегічний актив, хоча міжнародний досвід доводить зворотне.

Значним бар'єром є обмежений доступ до якісних консультаційних послуг. За дослідженням Світового банку (2023), лише близько 18 % українських МСП коли-небудь користувалися професійними послугами бізнес-консультантів,

менторів чи фахівців з фінансового моніторингу. Причини — висока вартість послуг, недовіра до консультантів, недостатня поінформованість щодо можливостей або неправильне розуміння ролі консалтингу. Водночас дані USAID (2023) показують, що підприємства, які хоча б раз брали участь у програмах менторства чи акселерації, демонструють приріст продуктивності на 25–40 % протягом року.

Важливим компонентом низької фінансової спроможності є недостатнє володіння міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS). Для малого бізнесу в Україні законодавством передбачено спрощену звітність, однак при виході на міжнародні ринки або отриманні іноземного фінансування інвестори очікують фінансові звіти, складені за прозорими та уніфікованими стандартами. Брак компетенцій у сфері IFRS значно зменшує можливості підприємств інтегруватися у глобальні ланцюги цінності.

Додатковим фактором є слабкий розвиток інструментів внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. Згідно з аналітичним оглядом Deloitte Ukraine (2023), більшість малих підприємств не мають формалізованих процедур моніторингу ризиків, не проводять регулярного аналізу чутливості до зміни ринкових умов, не застосовують сценарного планування. У результаті такі компанії є значно вразливішими до шоків, включаючи перебої з енергопостачанням, втрату ключових постачальників, зміни податкової політики чи різке коливання попиту.

Управлінська спроможність також залежить від культури менеджменту та інституційного розвитку. Українським МСП часто бракує корпоративних процедур, делегування повноважень, внутрішньої комунікації, системи KPI чи інструментів управління персоналом. За даними ЕВА (2024), понад 40 % компаній визнають, що основною проблемою у сфері менеджменту є хаотична організація бізнес-процесів та відсутність системності. Це негативно впливає на продуктивність праці, якість рішень та конкурентоспроможність.

Вирішення окреслених проблем потребує комплексного підходу. Першим пріоритетом є підвищення фінансової грамотності та розвиток освітніх програм для власників бізнесу. Такі ініціативи вже впроваджують програми EU4Business,

USAID «Конкурентоспроможна економіка України» та грантові проєкти GIZ. Значну роль відіграють бізнес-інкубатори та акселератори, які забезпечують доступ до менторства, коучингу та практичних інструментів управління. Також важливим напрямом є розширення державних програм підтримки, зокрема безкоштовних консультацій, ваучерів на навчання, цифрових платформ для підвищення управлінських компетенцій.

На рівні державної політики необхідно забезпечити стимули для впровадження систем управлінського обліку, розвитку корпоративної культури, застосування цифрових рішень та стандартизації процесів. OECD у своїй Стратегії розвитку МСП для України (2024) наголошує, що формування стійких управлінських систем — ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності бізнесу та здатності інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання.

Отже, низька фінансова та управлінська спроможність українських МСП є комплексною проблемою, яка обмежує розвиток підприємств, зменшує їх конкурентоспроможність та стримує економічний потенціал країни. Її подолання потребує поєднання інституційних реформ, державної підтримки, партнерства з міжнародними організаціями та активної участі самого бізнесу у підвищенні своїх компетенцій. Формування нової управлінської культури, заснованої на прозорості, стратегічності, інноваційності та розвитку людського капіталу, є ключовою передумовою сталого розвитку малого і середнього підприємництва в Україні.

У контексті розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) України одним із критично важливих факторів конкурентоспроможності є цифровізація. Однак попри активні зрушення, сектор МСБ щонайменше частково залишається позаду — багато підприємств досі працюють без належного рівня автоматизації бізнес-процесів, що обмежує їхню продуктивність, гнучкість і здатність масштабуватися. Зокрема, багато компаній не використовують повноцінні ERP-системи, CRM-рішення, хмарні платформи або електронну комерцію. Це створює серйозний «цифровий розрив» між сучасними вимогами ринку та реальними можливостями вузьких МСБ.

Згідно з аналітичним звітом OECD (2024), цифровізація МСБ може суттєво підвищити резилієнтність бізнесу, але для цього необхідна системна підтримка з боку держави та формування добре розвинуеного цифрового екосистемного середовища. OECD У звіті OECD підкреслюється, що державна політика має включати не лише субсидії, а й навчальні програми, стандарти цифрової зрілості та інституційні ініціативи, які сприяють поглибленню цифрових компетенцій серед підприємців. Наприклад, Міністерство економіки України у своїй Стратегії цифрової трансформації МСБ на 2024–2026 роки зазначає необхідність впровадження «Digital Voucher», смарт-фактур, електронних інвойсів, а також створення центрів підтримки цифрових інновацій, таких як European Digital Innovation Hubs (EDIH). [45]

Попри наявні ініціативи, реальний рівень цифрової зрілості багатьох МСБ залишається низьким. За даними дослідження Civitta Ukraine, яке виконувалося спільно з Diia.Business та UNDP, лише частина підприємств має чітку стратегію цифрової трансформації: 31 % МСБ заявили, що вже розробили план цифровізації, а майже половина планує створити такий план у найближчому майбутньому. ¹ Це означає, що значна частина бізнесу все ще не усвідомлює всю вигоду від автоматизації, або стикається з організаційними, фінансовими та кадровими бар'єрами.

Ще одним суттєвим фактором гальмування є недостатня інституційна та кластерна підтримка. Наприклад, Український кластерний альянс (УКА) у своєму річному звіті за 2024 рік зазначає, що хоч пілотні маршрути «двійкової трансформації» МСБ (digital + green) вже розроблені, впровадження ініціатив потребує масштабніших зусиль: залучення технологічних партнерів, сприяння інноваційним кластерам, навчання підприємців новим технологіям. Крім того, на Форумі цифрової трансформації, організованому Харківським ІТ-кластером у грудні 2024 року, бізнес-лідери висловлювали побоювання, що відсутність ресурсів, як технічних, так і людських, стримує швидке впровадження цифрових рішень, особливо у регіонах, які пережили сильні руйнування через війну.

З наукової точки зору, процес цифрової трансформації МСБ характеризується недостатнім рівнем організаційної компетенції, що

перешкоджає успішному впровадженню нових технологій. Дослідження Gonzalez-Varona та інших показує, що для малого бізнесу важливо розвивати не лише IT-інфраструктуру, а й внутрішню організаційну компетентність: навчання, обмін знаннями, здатність до колективного навчання та адаптації в рамках самоорганізації. Без цього підприємства ризикують залишитися на етапі поверхневої цифровізації (наприклад, просто соціальні мережі чи базові веб-сторінки), замість того щоб використати системні рішення, що покращують управління, клієнтську взаємодію та продуктивність.

Таким чином, цифровий розрив у МСБ України — це багатошарова проблема, яка включає не лише технологічні, а й організаційні, фінансові та інституційні компоненти. Рішення цього розриву потребує комплексного підходу: розбудови інфраструктурних хабів (EDIH), програм цифрової зрілості (Digital Voucher), навчальних ініціатив, а також стимулів для впровадження ERP та CRM-систем. Без такого поєднання зусиль МСБ ризикує втратити свою конкурентоспроможність, залишаючись у «цифровій пастці», тоді як країна втрачає потужний драйвер інноваційного та стійкого економічного розвитку.

Виробничий сектор малого й середнього бізнесу України значною мірою залежить від імпорту комплектуючих, напівфабрикатів і технологічних вузлів. За даними Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), імпортна частка всіх промислових товарів у внутрішньому споживанні сягала 46 % у 2023 році. Особливо гострою є імпортозалежність машинобудівної галузі — за оцінками НІСД, частка імпорту в її внутрішньому споживанні становить понад 80 %. Ця ситуація створює для МСБ значні виклики: залежність від постачання з-за кордону збільшує вразливість до валютних коливань, геополітичної напруги, торгових бар'єрів і порушень логістичних ланцюгів. Підприємства, які не можуть виробляти критично необхідні компоненти всередині країни, змушені або імпортувати їх, або шукати локальні замінники, що часто є дорожчими або менш технологічно досконалими.

Коливання курсу національної валюти України прямо впливають на собівартість імпортованих компонентів. Коли гривня девальвує, імпортні складові для виробництва стають значно дорожчими, що призводить до

підвищення витрат, знижує маржинальність та може змусити МСБ підвищувати ціни або скорочувати обсяги виробництва. При цьому доступ до іноземної валюти (валютні кредити, імпорتنі контракти) стає ризикованим: підприємства стикаються з труднощами в плануванні фінансових потоків та ціноутворення.

Крім грошового аспекту, валютна залежність пов'язана й з операційними ризиками: перебої в постачанні через зміну зовнішніх торговельних умов або логістичних маршрутів (наприклад, через воєнні дії) можуть призвести до простоїв виробництва або до необхідності закуповувати комплектуючі за альтернативними дорожчими каналами. У такому разі менеджерам МСБ доводиться переглядати виробничі цикли, коригувати графіки закупівель, будувати сценарії «вузьких місць» та інвестувати в локалізацію виробництва, що вимагає стратегічного підходу.

Залежність від імпорту комплектуючих і валютні ризики становлять один із найбільших системних викликів для виробничого МСБ України. Немає універсального рішення — кожне підприємство має балансувати між локалізацією, інвестиціями, фінансуванням і гнучкістю. Водночас при успішній реалізації адаптаційних стратегій МСБ може значно знизити свою вразливість, підвищити конкурентоспроможність і навіть розглядати експорт вироблених в Україні компонентів.

Цей підхід додатково підкреслює роль державного регулювання: підтримка локалізації виробництва, програми грантів, пільги для інвестицій у технології можуть значно посилити стійкість МСБ. Для стратегічного менеджменту в МСБ важливо не лише враховувати короткострокові ризики, а й розробляти середньо- та довгострокові плани, які мінімізують валютні шоки й підвищують незалежність від зовнішніх поставок.

Короткі практичні наслідки для менеджменту МСБ: необхідність сценарного планування, диверсифікації постачальників, інвестицій у людський капітал та цифрові інструменти, убезпечення фінансових потоків (застосування хеджування, співпраця з гарантійними фондами), а також активна участь у кластерах і мережевих ініціативах для розподілу ризиків. Рішення цих проблем

потребують скоординованих дій бізнесу, державних інструментів підтримки (гарантії, субсидії, податкова стабільність) та посиленої міжнародної допомоги.

Додатково слід зазначити, що внутрішні чинники також формують бар'єри для ефективного менеджменту МСБ. Сюди належать обмежені управлінські компетенції власників і керівників, нестача кваліфікованих фахівців, низький рівень цифровізації та впровадження сучасних управлінських практик. У багатьох підприємствах рішення щодо стратегічного розвитку ухвалюються на основі особистого досвіду керівника, що підвищує ризик непрогнозованих наслідків і знижує здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Окрім того, внутрішні ресурси МСБ часто обмежені — фінансові, технологічні та людські. Недостатнє фінансування інвестицій у модернізацію обладнання або цифрові інструменти послаблює адаптивність підприємства, а брак системи внутрішнього контролю та планування обмежує можливості ефективного управління ризиками. У комплексі зовнішні та внутрішні фактори створюють середовище підвищеної невизначеності, що вимагає від менеджерів МСБ застосування гнучких управлінських моделей, стратегічного планування та активного використання державних і міжнародних програм підтримки для підвищення стабільності і конкурентоспроможності бізнесу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення системи менеджменту через впровадження інноваційних управлінських підходів і цифрових технологій

Сучасний менеджмент малого і середнього бізнесу в Україні опинився на перехресті трьох ключових трендів: післявоєнного відновлення, прискореної цифровізації та посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Підприємства сектору демонструють високу гнучкість і здатність до адаптації, проте для переходу від виживання до стійкого зростання потребують системного модернізованого менеджменту, який комбінує інноваційні підходи управління з цифровими рішеннями. Аналітичні дослідження UNDP і OECD фіксують, що цифрова трансформація є одним із головних чинників підвищення стійкості та продуктивності МСБ в умовах війни та відновлення; одночасно програми міжнародної підтримки та кредитні лінії стимулюють запровадження нових управлінських практик. [14]

За результатами досліджень UNDP, OECD і національних опитувань, у 2022–2024 роках значна частина малих і середніх підприємств в Україні розпочала або прискорила цифрову трансформацію: впровадження електронної торгівлі, CRM-систем, бухгалтерських хмарних рішень і онлайн-маркетингу. OECD у своєму звіті 2024 року виділяє ключові напрямки, де цифрові рішення найбільш корисні для МСБ: автоматизація рутинних операцій, розширення каналів збуту (e-commerce), поліпшення доступу до державних сервісів через Diia та побудова фінансової прозорості для залучення інвестицій. Проте ступінь цифрової готовності серед підприємств дуже неоднорідний: від невеликих торгових точок з простими цифровими платежами до IT-аутсорсерів, що працюють повністю онлайн [14].

Водночас, бар'єри залишаються істотними: обмежений доступ до фінансування цифрових проєктів, брак навичок у менеджменті та ІТ-персоналу, кіберризика, а також логістичні та енергетичні обмеження у прифронтових регіонах. Національні ініціативи (Diia.Business, державні гранти, програми підтримки від міжнародних фінансових інституцій) пом'якшують ці проблеми, але потребують масштабування і таргетування за секторами і регіонами [46].

Інноваційні управлінські підходи — agile-парадигма, lean-менеджмент, управління за цілями (OKR), теорія обмежень (ТОС), дизайн-мислення (design thinking) — дозволяють МСБ підвищити швидкість прийняття рішень, ефективність використання ресурсів та клієнтоорієнтованість. Для малого й середнього бізнесу ці підходи важливі через кілька причин:

1. Швидка реакція на зміну попиту. Agile-підходи і короткі ітерації дозволяють коригувати асортимент, ціноутворення і логістику без великих капітальних затрат.

2. Оптимізація процесів і зниження витрат. Lean-інструменти допомагають ідентифікувати втрати й скоротити час циклу виробництва або обслуговування клієнта.

3. Фокус на клієнті та інновації. Design thinking і клієнтські сценарії допомагають знаходити нішеві рішення та продукти з високою доданою вартістю.

4. Системне управління обмеженнями. ТОС дозволяє сконцентрувати ресурси на усуненні вузьких місць, що має ключове значення для МСБ з обмеженими потужностями.

Впровадження цих підходів у практику МСБ є не лише питанням методології, а й культурної трансформації — менеджери та власники повинні навчитися делегувати, довіряти командам і приймати експериментальні помилки як частину навчального процесу.

Цифрові технології впливають на управлінські процеси на всіх рівнях — від операційного до стратегічного. Нижче наведено ключові категорії технологій і приклади їхнього впливу:

ERP / обліково-операційні платформи (хмарні бухгалтерські системи, WMS): спрощують управління запасами, рахунками, постачальниками; дають оперативну звітність для планування грошових потоків. Використання хмарних ERP значно знижує бар'єри входу для МСБ, оскільки зменшує початкові капітальні витрати.

CRM та системи клієнтської аналітики: підвищують ефективність маркетингу і утримання клієнтів, дозволяють сегментувати ринок і таргетувати продажі.

E-commerce та мультіканальні платформи: відкривають доступ до національних і світових ринків; підвищують стійкість бізнесу у разі локальних обмежень.

Автоматизація виробництва / Industry 4.0 елементи: навіть локальні МСБ виграють від елементів автоматизації (CNC, IoT-датчики) для підвищення якості та зниження простоїв.

Фінтех-інструменти та електронні платежі: прискорюють розрахунки, знижують бар'єри для експортних операцій і покращують фінансову прозорість.

Аналітика даних і BI: забезпечують менеджменту інструменти для прогнозування попиту, управління ризиками і прийняття рішень на підставі даних.

Емпіричні дані OECD і UNDP свідчать, що підприємства, які впровадили базові цифрові інструменти (CRM, e-commerce, хмарний облік), показують вищу шансу на стабілізацію оборотів і доступ до програм підтримки, ніж ті, що залишаються в аналоговому режимі.

Ефективна трансформація менеджменту вимагає послідовної моделі впровадження, яка комбінує організаційні, людські та технічні компоненти. Рекомендована модель для МСБ складається з таких етапів (рис 3.1.).

Ця модель підкріплюється принципами agile-управління (короткі ітерації, швидке тестування гіпотез) і lean (усунення втрат), що робить її прийнятною для ресурсно-обмежених МСБ.



Рис.3.1. Модель ефективної трансформації менеджменту малого і середнього бізнесу

**Розроблено автором на основі опрацьованих джерел*

Окремі українські МСБ та їхні мережі продемонстрували успішні приклади інтеграції управлінських інновацій і цифрових рішень. Аналітичні матеріали і звіти наводять такі ілюстративні кейси (з відкритих джерел):

- Е-commerce трансформація традиційних ритейлерів: низка регіональних мереж торгівлі швидко налаштувала мультіканальні продажі й доставки, що дозволило зберегти витoki доходу під час локальних обмежень. Програми Diia.Business фіксували такі тренди у 2023–2024 роках.

- Впровадження хмарних ERP у виробництві: малі виробники харчової та меблевої промисловості впроваджували хмарні облікові рішення і прості WMS-модулі для управління запасами та логістикою, що знизило затрати на складування і скоротило час обробки замовлень. UNDP вказує на кореляцію між цифровою готовністю і стійкістю бізнесу під час кризи.

- Адаптація ІТ-компаній до децентралізованої організації: ІТ-підприємства показали приклад повної перехідності на віддалену модель з модульними командами (agile), що дозволило зберегти експортні потоки і навіть наростити контракти з іноземними замовниками. OECD відзначає зростання експорту ІТ-послуг як важливу складову резилієнтності.

Незважаючи на очевидні переваги, МСБ зустрічає низку перешкод:

- Фінансові бар'єри: високі початкові витрати на цифрові рішення, невпевненість у швидкій окупності, обмежений доступ до довгострокових кредитів. World Bank і інші донори пропонують грантові/кредитні програми, але їх охоплення поки що недостатнє.

- Кадровий дефіцит цифрових компетенцій: менеджери та співробітники потребують навчання в роботі з BI, CRM, кібербезпеки; відсутність таких навичок гальмує масштабування. OECD і Diia.Business відзначають потребу в інституційних програмах підвищення цифрових навичок.

- Кібербезпека та операційні ризики: збільшення цифрових каналів підвищує експозицію до кібератак і втрати даних; малий бізнес має обмежені ресурси для кіберзахисту.

- Регуляторні та інфраструктурні обмеження: у прифронтових регіонах — нестабільність енергопостачання, інфраструктурні перешкоди; у загальному — необхідність гармонізації регуляцій щодо електронної комерції, захисту прав споживачів і даних.

Для подолання бар'єрів і прискорення модернізації менеджменту доцільні такі системні заходи:

1. Розширення цілеспрямованих фінансових програм: кредитні лінії з частковим субсидуванням відсоткових ставок, гранти на цифровізацію, гарантійні фонди для технологічних інвестицій. Приклад: World Bank RISE / Private Sector Support (2024–2025) — масштабні програми підтримки МСБ, що включають цифрові компоненти.

2. Національні програми навчання та підвищення цифрової грамотності: державні та донорські ініціативи повинні забезпечити доступні курси з CRM/ERP, кібербезпеки, BI-аналітики для власників МСБ і менеджменту. OECD радить створювати мережі центрів підтримки цифрового перетворення на місцях.

3. Підтримка кластеризації і кооперацій: державна політика, що стимулює формування кластерів виробництва і спільного використання цифрових ресурсів (спільні WMS, логістичні платформи), зменшує бар'єри входу і дозволяє отримати економії масштабу.

4. Підтримка кібербезпеки для МСБ: субсидії на базові рішення кіберзахисту, стандарти мінімальної кібергігієни та доступні консультації.

5. Таргетована інфраструктурна допомога для прифронтових регіонів: стабілізація енергопостачання, ремонт логістичних коридорів і підтримка мобільного зв'язку. World Bank та міжнародні партнери вже фінансують частину таких ініціатив у рамках програм відновлення [47].

Для вимірювання ефекту від впровадження інноваційних підходів і цифрових технологій пропонується використовувати мультидименсійну метрику:

- Операційні KPI: час циклу замовлення, рівень завантаженості виробничих потужностей, частка онлайн-продажів у загальному обороті.

- Фінансові KPI: маржинальність, рентабельність інвестицій у цифрові рішення (ROI), оборотність запасів.

- Ринкові KPI: частка ринку в регіоні, експортування продуктів/послуг, клієнтська утримання (retention).

- Цифрові KPI: частка процесів автоматизованих, кількість користувачів CRM, час реагування на клієнтський запит.

- Ризик-індикатори: кількість інцидентів кібербезпеки, простой через логістичні проблеми, коливання собівартості через валютні ризики.

Комплексний моніторинг з використанням BI-інструментів дозволяє менеджменту приймати рішення на основі даних і коригувати стратегію трансформації в реальному часі.

Удосконалення системи менеджменту МСБ через поєднання інноваційних управлінських підходів (agile, lean, TOC, design thinking) та цифрових технологій (ERP, CRM, e-commerce, BI, фінтех) є стратегічною необхідністю для прискорення відновлення економіки України і підвищення конкурентоспроможності сектору. Ефективність такої трансформації залежить від узгоджених дій бізнесу, держави та міжнародних партнерів: фінансування, навчання, інфраструктурна підтримка та стандарти безпеки. Аналітичні дослідження UNDP та OECD підтверджують, що цифрова готовність і інноваційні підходи значно підвищують стійкість і продуктивність МСБ, але для масштабного ефекту необхідне системне впровадження на національному та регіональному рівнях.

3.2. Державна підтримка та партнерство з бізнес-асоціаціями сприяють підвищенню ефективності менеджменту малого і середнього бізнесу

У сучасних умовах відновлення та трансформації економіки України після війни державна підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) набуває особливої значущості. Менеджмент підприємств МСБ, який прагне до інновацій, оптимізації та стійкого розвитку, потребує зовнішньої підтримки через фінансові інструменти, партнерські ініціативи та системні стратегії. Держава, надаючи такі ресурси, не лише стимулює зростання бізнесу, але й формує довірливе середовище, в якому підприємці можуть втілювати довгострокові плани, впроваджувати нові технології та підвищувати управлінську спроможність.

6. Однією з ключових державних ініціатив є Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року, затверджена урядом у серпні 2024 року. Ця стратегія спрямована на підтримку МСБ у трьох ключових напрямках: відновлення після воєнних втрат, цифрова трансформація та інноваційний розвиток. Стратегічний план передбачає також інклюзивність (включення ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю), стимулювання зеленої економіки та створення умов для кооперації між підприємцями [48].

Крім того, державна ініціатива Альянсу стійкості МСП, створеного у співпраці з міжнародними партнерами, організовує діалог між бізнесом, держорганами та донорами задля координації підтримки. Учасники Альянсу обговорюють пріоритетні програми, розробляють механізми залучення грантів та кредитів, сприяють розвитку кластерів і промислових парків, а також створюють можливості для навчання й менторства [49].

У 2025 році державна політика підтримки МСБ в Україні включає широкий набір інструментів, які прямо впливають на менеджмент підприємств: фінансова підтримка, кредити, гранти, інфраструктурні ініціативи і співпраця з бізнес-асоціаціями. Основні програми та механізми наведені нижче.

Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності менеджменту малих і середніх підприємств в Україні держава у 2025 році реалізує комплексну політику підтримки МСБ. Вона охоплює фінансові інструменти, гранти, пільгові кредити, інфраструктурні ініціативи, а також сприяння цифровізації та інноваційній діяльності. Крім того, значну роль відіграє партнерство з бізнес-асоціаціями, що забезпечує доступ підприємців до консультацій, навчальних програм та міжнародних платформ для розвитку. У таблиці нижче наведено ключові програми та ініціативи державної підтримки, їхні механізми дії та вплив на менеджмент МСБ.

Варто відзначити, що ефективність державної підтримки значною мірою залежить від здатності підприємств використовувати надані ресурси стратегічно. Менеджмент МСБ, який інтегрує фінансові та інфраструктурні стимули у власні управлінські процеси, отримує змогу не лише покривати короткострокові потреби, а й планувати розвиток на середньо- та довгострокову перспективу. Це

передбачає оптимізацію виробничих циклів, впровадження цифрових рішень, диверсифікацію постачальників та розширення ринків збуту, що підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків.

Таблиця 3.1.

Діючі програми підтримки малого і середнього бізнесу в Україні

Назва програми / ініціативи	Вид підтримки	Механізм дії	Вплив на менеджмент МСБ
Доступні кредити “5-7-9 %”	Кредит	Пільгові кредити на інвестиції та оборотний капітал	Підприємці отримують дешеві кредитні ресурси, що дає змогу планувати капітальні вкладення, модернізацію виробництва та стратегічне управління грошовими потоками.
Грантова програма «Власна Справа»	Гранти	Фінансова допомога для створення або розширення бізнесу	Допомагає підприємцям запускати нові бізнеси або масштабувати існуючі, особливо мікро- і малий бізнес, у тому числі ветеранів
Фінансування індустріальних парків	Інфраструктурна підтримка	Інвестиції у індустріальні парки, модернізацію виробничих майданчиків	Створення кластерів для МСБ сприяє розвитку кооперації, ефективному розміщенню виробництва, оптимізації логістики та управлінню ресурсами.
Кредити на енергоефективність (Держенергоефективності)	Кредит / пільгове фінансування	Кредити до 25 млн грн на закупівлю енергоефективного обладнання	МСБ може інвестувати в сучасні технології (сонячні електростанції, теплові насоси) з фокусом на сталий розвиток і зниження витрат, що змінює управлінські пріоритети
Державна програма грантів для агропідприємств	Гранти	Гранти до 150 000 євро для агропідприємств, інноваційні проєкти	Дає можливість агро-МСБ реалізовувати інноваційні проєкти, підвищувати технологічний рівень, впроваджувати «зелені» рішення
SME Fund (ЄС)	Гранти / підтримка ІВ	Підтримка МСБ у реєстрації торгових марок, патентів, захисті дизайну	Сприяє інтернаціоналізації, інтелектуальному захисту і підвищенню репутації; посилює інноваційну активність та експортні можливості

Додатково, партнерство з бізнес-асоціаціями та участь у кластерах сприяє обміну кращими практиками, підвищенню управлінської компетентності та формуванню спільних стратегій розвитку. Такий підхід дозволяє малим і

середнім підприємствам ефективніше реагувати на коливання ринку, прискорювати процеси цифрової трансформації та інновацій, а також підвищувати конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У цілому, синергія державної підтримки та активного менеджменту сприяє формуванню сучасної, адаптивної та стійкої МСБ-екосистеми в Україні.

Партнерство держави з бізнес-асоціаціями — один із важливих елементів підвищення ефективності менеджменту МСБ. Бізнес-асоціації (напр. Асоціації виробників, Асоціації МСП, регіональні торгово-промислові палати) виконують такі функції:

1. Консультативна роль: Асоціації залучають підприємців до створення державної політики, беруть участь у формуванні Стратегії розвитку МСБ до 2027 року, надають зворотний зв'язок щодо регуляторних механізмів.

2. Навчальні програми: через асоціації часто проводяться семінари, тренінги, вебінари з управління, фінансової грамотності, цифровізації, що підвищує управлінську спроможність підприємців.

3. Мережі співпраці: асоціації сприяють створенню кластерів, кооперацій, індустріальних альянсів, що дозволяє МСБ оптимізувати постачання, обмінюватися ресурсами, спільно впроваджувати проекти.

4. Промоція та підтримка: асоціації часто є посередниками при залученні грантів, кредитів, міжнародної допомоги, а також представляють інтереси МСБ перед урядом і донорами.

Прикладом такої співпраці є Альянс стійкості МСП [49], який об'єднує державні органи, бізнес-асоціації та донорів. Альянс координує програми підтримки, гарантує участь МСП у формуванні пріоритетів державної політики, веде діалоги щодо інвестицій, розвитку кластерів та інноваційного партнерства.

Попри наявність значного числа програм підтримки, їхня ефективність у частині підвищення менеджменту МСБ не завжди очевидна:

- Доступність та охоплення: частина державних програм орієнтована на виробничий сектор або великі ініціативи, і малі підприємства, особливо мікробізнес, можуть не мати ресурсів або часу, щоб взяти участь.

- **Адміністративні бар'єри:** бюрократичні процедури, складність підготовки грантових заявок, вимоги до співфінансування можуть стримувати потенційних отримувачів.
- **Моніторинг та вимірювання результатів:** важливо мати чіткі KPI та механізми оцінки впливу програм, щоб оцінити ефект для менеджменту: наскільки програми справді зміцнюють управлінські навички, інвестують у розвиток кадрового потенціалу або цифровізацію.
- **Регуляторні та політичні ризики:** зміни в законодавстві, бюджетні обмеження, пріоритети уряду можуть змінюватися, що впливає на довгострокові програми підтримки.

екомендації
Посилення інклюзивності програм підтримки: розробити спеціальні модулі державної підтримки саме для мікро- та малого бізнесу, включаючи менторські програми, мінігранти або мікрокредити з мінімальними вимогами
Партнерство з асоціаціями для навчання та обміну досвідом: державі варто підтримувати асоціації, які надають освітні заходи для підприємців, об'єднують МСБ у кластери та сприяють обміну кращими практиками менеджменту
Підвищення прозорості та доступності фінансування: спрощення процедур подачі заявок, автоматизація процесів, доступні консультації для МСБ
Моніторинг результатів: створення системи показників ефективності державних програм (наприклад, кількість підприємств, які поліпшили управлінські практики, підвищили продуктивність або цифрову спроможність) та регулярні звіти
Розвиток інфраструктурної підтримки: стимулювання створення індустріальних парків, кластерів, спільних платформ за участю держави та асоціацій для спільного використання ресурсів, технологій, транспортної й логістичної інфраструктури

Рис.3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту МСБ через державну підтримку та партнерство з бізнес-асоціаціями

**Розроблено автором на основі опрацьованих джерел*

Державна підтримка та партнерство з бізнес-асоціаціями є ключовим чинником не тільки в наданні фінансової та інфраструктурної допомоги, а й у формуванні управлінської культури малих і середніх підприємств в Україні. Через програми кредитів, грантів, розвитку індустріальних парків та навчальних ініціатив держава створює передумови для глобалізації, цифрової трансформації та інновацій. Партнерські ініціативи — такі, як Альянс стійкості МСП — підсилюють механізми взаємодії між бізнесом і владою, сприяючи тому, щоб менеджмент МСБ став більш стратегічним, професійним і орієнтованим на довгостроковий розвиток.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи менеджменту малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні дозволило визначити ключові чинники, що впливають на ефективність управлінських процесів, а також окреслити напрями вдосконалення менеджменту в сучасних умовах економічної трансформації та відновлення після воєнних втрат. Науково-емпіричний аналіз, проведений у рамках роботи, охоплює теоретичні основи системи менеджменту МСБ, внутрішні та зовнішні чинники, що формують управлінські практики, а також сучасні інноваційні та цифрові підходи, що підвищують ефективність підприємницької діяльності.

По-перше, встановлено, що основні проблеми та бар'єри розвитку менеджменту МСБ зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До зовнішніх чинників відносяться економічна нестабільність, коливання курсу національної валюти, перебої в постачанні імпортованих комплектуючих, обмежений доступ до фінансових ресурсів, вплив воєнних дій та геополітична нестабільність. Внутрішні фактори включають обмежену компетентність менеджерів у сфері стратегічного та фінансового управління, недостатній рівень цифровізації процесів, низький рівень інноваційної активності, проблеми з організацією виробництва та управління людським капіталом. Особливо актуальними є ризики, пов'язані з залежністю від імпорту комплектуючих та валютними коливаннями, що прямо впливають на собівартість продукції, маржинальність, фінансове планування та стратегічні рішення підприємств.

По-друге, дослідження підкреслює, що сучасний менеджмент МСБ в Україні потребує інтеграції інноваційних підходів та цифрових технологій. Впровадження ERP- і CRM-систем, мобільних додатків, аналітичних платформ та інструментів для управління фінансовими потоками дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати та підвищити прозорість управлінських рішень. Цифровізація стає особливо важливою у контексті воєнних ризиків, коли віддалене управління, автоматизація та онлайн-торгівля дозволяють забезпечити стабільну діяльність навіть у складних умовах. Крім того, інноваційні управлінські практики сприяють підвищенню стратегічної

гнучкості підприємств, можливості швидко адаптуватися до змін ринку та зовнішніх шоків.

По-третє, державна підтримка та партнерство з бізнес-асоціаціями відіграють ключову роль у підвищенні ефективності менеджменту МСБ. В умовах післявоєнного відновлення урядова політика спрямована на комплексну підтримку підприємств через фінансові інструменти, гранти, пільгові кредити, програми модернізації виробництва та інфраструктурні ініціативи. Приклади включають програми «5–7–9%» для інвестиційного та оборотного капіталу, грантові ініціативи «Власна справа», підтримку агропідприємств та індустріальні парки. Додатково, програми партнерства з бізнес-асоціаціями забезпечують доступ до навчання, менторських програм, коопераційних платформ та міжнародних ринків. Аналіз ефективності таких програм свідчить, що поєднання державної підтримки та активного менеджменту підприємств створює синергію, яка підвищує стійкість МСБ до зовнішніх ризиків і стимулює інноваційний розвиток.

По-четверте, важливо зазначити роль кластеризації та кооперації серед МСБ як інструменту підвищення управлінської ефективності. Спільні платформи, індустріальні парки та партнерські мережі дозволяють підприємствам розподіляти ризики, оптимізувати логістику, підвищувати доступ до технологій та знань, а також покращувати конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Менеджери МСБ, які активно інтегруються у такі екосистеми, отримують додаткові можливості для стратегічного планування та впровадження інноваційних рішень, що позитивно впливає на продуктивність та фінансові показники підприємств.

По-п'яте, емпіричні дані свідчать, що адаптивність, гнучкість та цифрова компетентність стають ключовими чинниками стійкості МСБ. Підприємства, які застосовують сценарне планування, диверсифікацію постачальників, інвестують у людський капітал та цифрові інструменти, здатні ефективніше реагувати на коливання ринку та зовнішні шоки. Крім того, впровадження стратегій локалізації виробництва, залучення кредитних і грантових ресурсів, використання механізмів хеджування та активна участь у міжнародних

програмах підтримки дозволяє значно знизити ризики, пов'язані з валютною залежністю та перебоями у постачанні.

У контексті стратегічного менеджменту ключовим висновком є те, що ефективне управління МСБ неможливе без інтегрованого підходу, який поєднує внутрішні управлінські практики, інновації, цифровізацію та зовнішню підтримку. Тільки синергія цих компонентів забезпечує конкурентоспроможність, гнучкість і стійкість підприємств в умовах динамічного економічного середовища та геополітичної невизначеності. Успішна реалізація стратегій розвитку МСБ сприяє не лише підвищенню продуктивності окремих підприємств, а й формуванню здорової підприємницької екосистеми, здатної стимулювати економічне зростання країни в цілому.

Отже, головними висновками роботи є:

1. Зовнішні та внутрішні чинники: Управлінська ефективність МСБ залежить від макроекономічних умов, доступу до фінансових ресурсів, стабільності постачання та внутрішніх компетенцій менеджерів. Валютні ризики та залежність від імпорту комплектуючих залишаються критичними викликами.

2. Інновації та цифровізація: Впровадження цифрових систем управління, аналітичних платформ і автоматизації виробничих процесів суттєво підвищує гнучкість та ефективність МСБ, дозволяючи оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

3. Державна підтримка та партнерство: Комплексна політика держави та співпраця з бізнес-асоціаціями створюють умови для стратегічного розвитку, доступу до фінансування, навчання та обміну кращими практиками, що позитивно впливає на менеджмент підприємств.

4. Кооперація та кластеризація: Об'єднання МСБ у кластери та участь у партнерських мережах дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити технологічний рівень та забезпечити доступ до нових ринків, що є критично важливим у сучасних умовах.

5. Стратегічна адаптивність: Сценарне планування, диверсифікація постачальників, інвестування в людський капітал та технології, а також активне

використання державних і міжнародних ресурсів підвищують стійкість МСБ та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій та ефективного використання державної підтримки є ключовими факторами підвищення ефективності менеджменту МСБ в Україні. У результаті формуються підприємства, здатні не лише виживати у складних економічних умовах, а й активно розвиватися, впроваджувати інновації та розширювати діяльність на внутрішньому та зовнішніх ринках, що має стратегічне значення для стабілізації та економічного зростання країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. 532 с.
2. РОЛЬ ТА МІСЦЕ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ ТА СВІТУ А. Р. Козак, Л. Л. Гевлич *Сучасний стан і тенденції розвитку малого бізнесу в Україні*. – bses.in.ua, 2018.
3. *Державна підтримка малого і середнього підприємництва в умовах воєнного стану*. – dsim.khmnua.edu.ua, 2023.
4. *Інноваційні підходи до менеджменту малого бізнесу в умовах нестабільності*. – btie.kart.edu.ua, 2024.
5. *Розвиток підприємництва в Україні в умовах цифрової трансформації*. – reposit.nupr.edu.ua, 2023.
6. Материнська О.А. *Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник*. – Вінниця: ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2024. – 112 с.
7. *Роль малого бізнесу в економічному розвитку регіонів України*. – eh.udru.edu.ua, 2022.
8. *Матеріали конференції «Сучасні виклики економічного розвитку України»*. – dspace.ksaeu.kherson.ua, 2024.
9. Пастух, Д. (2025). Роль малого, середнього бізнесу та мікропідприємства у розвитку національної економіки. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “*, 48-50.
10. Климчук, О. В., & Подоляка, С. С. (2025). Інструменти комплаєнс-менеджменту для мінімізації ризиків в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.
11. Марченко, О. Ю. (2025). Механізми підтримки малого та середнього бізнесу через переваги зеленої та цифрової трансформації в регіонах України. *Економіка і організація управління*, 42-52.

12. Теорія обмежень (Theory of constraints - TOC) URL: <https://www.maxzosim.com/tieoriia-obmiezhen/>
13. Materynska O., Klymchuk O., Kronivets T., Romanchuk L., Burlaka N. Sustainable development management: basic principles and tools of influence. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2025, № 4. Pages 217–226. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-4/217>
14. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. І. КИЇВ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 сторінок. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>
15. Olena Vyshnevskia is responsible for the edition. Edited by Ihor Verner. — Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 2022. — 444 p.
16. Збірник "Україна у цифрах, 2022" містить інформацію про соціальноекономічне становище України у 2022 році порівняно із 2021, 2020 та 2019 роками.
17. Малий бізнес України у 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/>
18. Second Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment February 24, 2022 – February 24, 2023 prepared by the World Bank Group, the Government of Ukraine, the European Union services and the United Nations
19. In developing the Plan and analysing its impact, it was assumed that the cessation of hostilities in Ukraine would occur by the end of 2024.
20. Бізнес-середовище в Україні покращиться за підтримки Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>
21. Доступ до фінансування для малих та середніх підприємств в Україні. URL: https://ces.org.ua/en/sme_access/
22. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. Інноваційна економіка. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8>.

23. Аналітичний звіт **"UBI. Індекс активності українського малого бізнесу, січень 2024"**, підготовлений аналітичним центром **Advanter Group** у партнерстві з **Українською Радою Бізнесу** та **Офісом з розвитку підприємництва та експорту**. URL: <https://advanter.ua/ubi-small-business-index-2024>

24. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей II Міжн.ї наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

25. Материнська, О., & Пустова, П. (2024). Відновлення та розвиток: інвестиційні перспективи України після війни. *Економіка та суспільство*, (64).

26. Майже 60% МСБ в Україні потребує додаткового фінансування — дослідження. URL: <https://ain.ua/2025/07/29/finansuvannia-malogo-ta-serednyogo-biznesu>

27. Loiko, V., & Aleksandrov, B. (2023). ПІДТРИМКА ТА РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), 228-237. <https://doi.org/10.32750/2023-0119>

28. Ринок інвестицій МСБ у цифрах: хто фінансує стартапи та підприємців у 2025. URL: <https://smartfinance.com.ua/analityka/rynok-investyczij-msb-u-czyfrach-hto-finansuye-startapy-ta-pidpryyemcziv-u-2025/>

29. KSE Institute розпочав масштабну освітньо-менторську програму для МСБ, що допоможе підприємцям залучити фінансування для розвитку бізнесу. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kse-institute-rozpochav-masshtabnu-osvitno-mentorsku-programu-dlya-msb-shho-dopomozhe-pidpriyemtsyam-zaluchiti-finansuvannya-dlya-rozvitku-biznesu/>

30. Державна служба статистики України. «Оперативна інформація: статистика розвитку підприємництва – промисловість, торгівля, послуги (SZE_20)» URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

31. Програма розвитку ООН (UNDP). Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. – Київ, 2024. – 86 с. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

32. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine— Paris : OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html

33. Бізнес за тиждень отримав пільгових кредитів на 3 млрд грн. URL: <https://finclub.net/news/biznes-tsohorich-otrymav-pilhovvykh-kredytiv-maizhe-na-70-mln-hrn.html>

34. Сковрон, І. А., & Садова, О. В. ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

35. Poliukh, A., & Hutson, N. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-War Reconstruction Practices

36. Климчук О.В. Специфіка формування та механізми регулювання ринку біопалива. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. Вип. № 2. С. 13–21.

37. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the eu green course. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2022. Vol. 13 № 3. P. 225–240. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1990>.

38. Дія Бізнес <https://business.dii.gov.ua/history-of-success/yak-efektyvno-pratsiuvaty-v-umovakh-rehuliatornykh-obmezhen>

39. Власюк, В., Купер, Л., та Мілаковський, Б. (2024). Державно-керована воєнна економіка на відкритому ринку: дослідження державно-ринкових відносин в Україні 2021-2023.

40. Материнська О., Лизак М., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. Цифрова економіка та економічна безпека, (8 (08), с. 29-36.

41. Приймак, І., & Тимків, Н. (2024). Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*, (59).

42. Материнська О. А., Левченко А. О. Етичне лідерство як фактор вдосконалення корпоративного управління: досвід іноземних компаній для українського бізнес-середовища. *Business Navigator*. 2025. № 81. URL: <https://business-navigator.ks.ua/2025/81-2025>

43. Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O., Kamenschuk B., Zayed N. Approaches to Evaluation of the Agriculture Competitiveness Level: Empirical Evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 1. 1939-6104-20-1-703. URL: <https://surl.li/upihbp>.

44. Климчук О.В. Регуляторні процеси у формуванні сталого соціально-економічного розвитку України. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 55–57.

45. Melo, I. C., Queiroz, G. A., Junior, P. N. A., de Sousa, T. B., Yushimito, W. F., & Pereira, J. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 9(3).

46. Дія.Бізнес. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. [Електронний ресурс]. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення: 23.10.2025)

47. Trebesch, C., Antezza, A., Bushnell, K., Frank, A., Frank, P., Franz, L., ... & Schramm, S. (2023). *The Ukraine support tracker: Which countries help Ukraine and how?* (No. 2218). KIEL working paper.

48. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. МЕУ, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-taserednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>

49. Альянс стійкості МСП: рік ефективної підтримки українського бізнесу
URL:https://me.gov.ua/News/Detail/f24ea2bb-bc69-4a08-89e0-cb2b6ad68535?utm_source=chatgpt.com

50. Levytska I., Klymchuk A., Kozhushko S., Klymchuk O. Research on the role of investments in ensuring sustainable development of machinery enterprises in European Union countries. *Academy Review*. 2024. № 2 (61). P. 286–298. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-20>.

51. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. Ред. колегія О. С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.