

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

14 грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Підприємства малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни:
проблеми та перспективи розвитку»

Здобувача(ки) групи ПТЛ.М-21
Миколаївна
(шифр групи)

Олійник Анастасія
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ Анастасія ОЛІЙНИК
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____
професор, д.е.н. Леонід МЕЛЬНИК
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2023

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«14» грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «магістр»

Студента(ки) групи ПТЛ.м-21, 2 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Олійник Анастасія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Підприємства малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни: проблеми та перспективи розвитку»

Затверджена наказом по СумДУ № 1443-VI від «12» грудня 2023 р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «14» грудня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: наукові статті, інтернет-джерела, періодичні видання, аналітичні звіти

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): Теоретичні основи та дослідження розвитку бізнесу під час війни. Аналіз та адаптація діяльності суб'єкта малого бізнесу до умов війни (на прикладі ФОП Маміченко Т.В.). Виклики та рекомендації для підприємців щодо заснування бізнесу під час воєнного стану.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):
Економічний вплив війни. Сектори, що могли стати альтернативними витратними статтями. Розрахунки по фінансовому звіту ФОП Маміченко Т.В. Механізм покриття збитків на відновлення підприємства, актуальні галузі підприємництва під час війни.

Дата видачі завдання: « 06 » листопада 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н. Леонід МЕЛЬНИК
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « 06 » листопада 2023 р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Загальна характеристика роботи: кваліфікована робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок, включає в себе 87 використаних джерел, 3 рисунки.

Війна в Україні 2022 року завдала значних збитків економіці країни, включаючи малий бізнес. Суб'єкти малого та середнього підприємництва зіткнулися з новими викликами та труднощами, що призвело до зниження їхньої діяльності та погіршення фінансових показників. Тому дослідження функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу під час війни є актуальним і важливим завданням.

Предметом дослідження є функціонування та розвиток підприємств малого та середнього бізнесу під час війни.

Об'єктом дослідження є підприємства малого та середнього бізнесу, що діють на території України в умовах війни.

Метою дослідження є дослідження функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу під час війни, виявлення проблем і перспектив їх розвитку, а також розробка рекомендацій щодо покращення умов їх функціонування і розвитку.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- охарактеризувати вплив війни на економіку країни та підприємства, що розвиваються;
- проаналізувати світовий досвід створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану в країні;
- визначити проблеми розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах;
- провести аналіз діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП) в умовах війни;

-визначити перспективи формування європейської моделі малого та середнього підприємництва;

-розробити рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни.

Для виконання проведення аналізу використовувалися загальнонаукові методи дослідження, такі як спостереження, порівняння, узагальнення та формалізація. У процесі написання цієї роботи також були використані методи аналізу наукових досліджень.

У результаті дослідження виявлено, що війна в Україні завдала значних збитків економіці країни, включаючи малий бізнес, досліджено світовий досвід створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану, визначено проблеми розвитку малих підприємств в сучасних умовах, проведено аналіз фінансово-господарської характеристики діяльності ФОП, визначено проблеми адаптації діяльності суб'єкта малого підприємництва до умов війни, розроблено рекомендації щодо покращення умов функціонування і розвитку суб'єктів малого підприємництва, оцінено перспективи формування європейської моделі малого підприємництва в Україні, розроблено рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки державної політики підтримки малого бізнесу, а також для підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва.

Ключові слова: війна, малий бізнес, підприємництво, економіка, адаптація, підтримка.

SUMMARY

General characteristics of the work: qualified work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices. The total volume of the work is 56 pages, includes 43 used sources, 3 drawings.

Russia's war in Ukraine in 2022 caused significant damage to the country's economy, including small businesses. Small and medium-sized enterprises faced new challenges and difficulties, which led to a decrease in their activity and deterioration of financial indicators. Therefore, the study of the functioning and development of small business enterprises during the war is an urgent and important task.

The subject of the study is the functioning and development of small and medium-sized enterprises during the war.

The object of the study is small and medium-sized enterprises operating on the territory of Ukraine during the war.

The purpose of the study is research the functioning and development of small business enterprises during the war, to identify problems and prospects for their development, as well as to develop recommendations for improving the conditions of their functioning and development.

To achieve the goal, the following tasks were set:

- to characterize the impact of the war on the country's economy and developing enterprises;
- analyze the global experience of creating and developing business models under the conditions of martial law in the country;
- determine the problems of development of small and medium-sized enterprises in modern conditions;
- to conduct an analysis of the activity of individual entrepreneurs (FOP) in the conditions of war;
- to determine the prospects for the formation of the European model of small and medium-sized entrepreneurship;

-develop recommendations on the procedure for successfully establishing and conducting business activities during wartime.

To carry out the analysis, general scientific **research methods** were used, such as observation, comparison, generalization and formalization. In the process of writing this work, methods of scientific research analysis were also used.

As a result of the study, it was found that the war in Ukraine caused significant damage to the country's economy, including small business, the world experience of creating and developing business models under martial law conditions was studied, the problems of the development of small enterprises in modern conditions were determined, an analysis of the financial and economic characteristics of the FOP was carried out , identified the problems of adapting the activity of a small business entity to the conditions of war, developed recommendations for improving the conditions for the functioning and development of small business entities, assessed the prospects for the formation of a European model of small business in Ukraine, developed recommendations on the procedure for successfully establishing and conducting business activities during the war.

The results of the research can be used to develop a state policy to support small business, as well as to improve the efficiency of small business entities.

Keywords: war, small business, entrepreneurship, economy, adaptation, support..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	12
1.1. Вплив війни на економіку країни та підприємства, що розвиваються.....	12
1.2. Світовий досвід створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану в країні	18
1.3. Проблеми розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах...	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ФОП МАМІЧЕНКО Т.В.).....	30
2.1. Фінансово-господарська характеристика діяльності ФОП Маміченко Т.В...	30
2.2. Проблеми адаптації діяльності суб'єкта малого та середнього підприємництва до умов війни.....	32
2.3. Рекомендації щодо покращення умов функціонування і розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва.....	35
РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ ЩОДО ЗАСНУВАННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	38
3.1. Перспективи формування європейської моделі малого та середнього підприємництва.....	38
3.2. Рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни.....	42
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Війна, яка триває на території України з 24 лютого 2022 року, завдала значних збитків економічній системі країни. В результаті бойових дій було пошкоджено або знищено значну кількість підприємств, припинено або обмежено їх діяльність. Це негативно позначилося на економічному становищі країни та призвело до зростання безробіття та бідності.

У таких умовах особливо важливим є дослідження проблем функціонування та розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, які є основою економіки країни. Малі підприємства є найбільш мобільними та адаптивними до змін економічного середовища. Вони можуть швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції, а також на нові можливості, що відкриваються в умовах війни.

Актуальність цього дослідження проявляється у тому, що українські підприємства недостатньо підготовлені до управління бізнесом в умовах надзвичайної складності. У ситуаціях великого ризику та небезпеки керівники не можуть діяти за стандартними принципами. Водночас їм не вистачає необхідних знань у сфері кризового менеджменту на такому рівні, оскільки виникли нові виклики, пов'язані не лише з економічними ризиками, але й з руйнуваннями і окупацією, що є прямою загрозою для життя. Незважаючи на тривалість війни в Україні з 2014 року, дослідження цих аспектів залишаються недостатньо розвинутими. Відсутність достатньої статистики щодо підприємництва в умовах війни та відсутність ефективних моделей управління, адаптованих до гнучкого середовища та змінних факторів, стає проблемою. Однак це не виключає можливості провести початкові та базові дослідження в цьому напрямку.

Тому дослідження функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу під час війни є актуальним і важливим завданням, яке має важливе теоретичне і практичне значення.

Предметом дослідження є функціонування та розвиток підприємств малого та середнього бізнесу під час війни.

Об'єктом дослідження є підприємства малого та середнього бізнесу, що діють на території України в умовах війни.

Метою дослідження є аналіз функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу під час війни, виявлення проблем і перспектив їх розвитку, а також розробка рекомендацій щодо покращення умов їх функціонування і розвитку.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

-охарактеризувати вплив війни на економіку країни та підприємства, що розвиваються;

-проаналізувати світовий досвід створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану в країні;

-визначити проблеми розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах;

-провести аналіз діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП) в умовах війни;

-визначити перспективи формування європейської моделі малого та середнього підприємництва;

-розробити рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни.

Для виконання завдання та проведення докладного аналізу використовувалися загальнонаукові **методи дослідження**, такі як спостереження, порівняння, узагальнення та формалізація. У процесі написання цієї роботи також були використані методи аналізу наукових досліджень, публікацій та статей вчених, огляду останніх новин, аналізу статистичних даних від різних міжнародних та національних установ з метою відбору та подання відповідних показників та їхнього значення. Важливим етапом дослідження також була систематизація та класифікація отриманих даних.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в дослідженні та описі процесів розвитку підприємства під час війни, в надзвичайно кризовій ситуації, моделюванні факторів впливу на підприємство та рекомендацій для розвитку.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи були апробовані на наукових конференціях та семінарах, а також опубліковані у наукових виданнях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікована робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

Отримані результати дослідження мають важливе **практичне значення**. Вони можуть бути використані для розробки державної політики щодо підтримки малого підприємництва в умовах війни, а також для підготовки фахівців у сфері малого підприємництва.

Зокрема, результати дослідження можуть бути використані для:

- розробки заходів щодо покращення умов функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу в умовах війни;
- забезпечення підтримки ФОП в умовах війни;
- підготовки фахівців у сфері малого підприємництва, які мають знання та навички щодо ведення підприємницької діяльності в умовах війни.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

1.1 Вплив війни на економіку країни та підприємства, що розвиваються

На даний момент, станом на грудень 2023 року, мікрокомпанії переважно працюють у зміненому режимі через воєнні обставини. Зокрема, 42% з них функціонують з обмеженнями, 20% продовжують працювати без змін, 8% були змушені призупинити діяльність. Ще 17% вже відновлюють свою роботу після тимчасової зупинки, а 5% лише планують відновлення. Також, 7% мікрокомпаній повідомляють про зупинку своєї діяльності повністю.

У сфері малих компаній половина з них працює з обмеженнями, 25% залишили все без змін, а 15% наразі відновлюють свою роботу. Тільки 2% знаходяться на етапі планування відновлення, водночас 5% призупинили свою діяльність, а 4% зовсім закрили свій бізнес.

У середньому сегменті компаній більшість (більше половини) працює з обмеженнями, 33% функціонують у звичному довоєнному режимі, і 11% відновлюють роботу. Низька кількість компаній (від 1% до 2%) відзначила повну зупинку або тимчасове припинення діяльності, та є плани щодо подальшого відновлення [15].

Внаслідок війни режим роботи більшості великих компаній залишився недоторканим, оскільки 49% з них не зазнали великих змін. У 31% були введені обмеження, лише 4% повністю ліквідували свій бізнес, і ще 4% тимчасово призупинили діяльність. Спостереження показують, що 7% компаній вже відновлюють роботу після періоду закриття, а 3% розглядають цю можливість [15].

Отже, можна зазначити, що чим більший розмір компанії, тим ефективніше вона адаптується до кризи.

Щодо питання релокації бізнесу, опитування вказує на те, що більшість українських компаній не переїжджає зі свого регіону. А саме, 86% мікрокомпаній, 88% малих, 77% середніх і 79% великих компаній залишилися працювати там, де і до військового конфлікту. Однак є певна кількість компаній, які вирішили частково релокувати свій бізнес в безпечніші регіони України, це стосується 14% середніх і 15% великих компаній. Повністю перемістили бізнес в межі країни 2% середніх компаній, 3% мікро і малих компаній, а також 5% великих компаній. Щодо релокації за кордон, цей варіант виявився менш популярним серед українських компаній. Так, частково переміщалися за кордон 2% мікро і 3% малих компаній, а також 6% середніх і 2% великих компаній. Повністю релокували бізнес за межі країни лише 1% мікро і 1% середніх компаній [16].

Результати другого етапу опитування, яке провела Європейська бізнес-асоціація серед малого і середнього бізнесу, свідчать про зменшення кількості представників бізнесу, які тимчасово припинили свою діяльність, із 42% у квітні до 26%. Зазначено, що 17% вже відновили роботу, а ще 23% готувалися до відновлення. Також зафіксовано збільшення кількості підприємців, які працюють у повному обсязі, з 13% до 20%. За 2 місяці війни, динаміка реєстрацій нового бізнесу наблизилася до 50% від аналогічного періоду у квітні 2021 року, а до середини травня 2022 року цей показник вже досяг 70% [2].

Ці дані стосовно стану малого та середнього бізнесу в Україні свідчать про необхідність активного стимулювання його розвитку з боку держави. Підтримка підприємництва можлива лише за умови поєднання та узгодження різних форм, методів і засобів державного регулювання і підтримки.

Серед таких заходів можна визначити зниження податкового тягаря, сприяння розвитку кредитних відносин між підприємствами та комерційними банками, реалізацію державних програм підтримки та фінансування, створення ефективного механізму консультативно-інформаційної підтримки, а також удосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємництва та інші заходи.

З урахуванням сучасних труднощів, держава повинна використовувати усі наявні регуляторні можливості та розробляти нові програми для підтримки та стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу [3].

Також були внесені зміни у порядок сплати єдиного податку [6]:

р 1 квітня 2022 року до припинення або скасування дії воєнного стану було надано право використовувати спрощену систему оподаткування платникам єдиного податку 3 групи, зокрема ФОП та юридичним особам будь-якої організаційно-правової форми, у яких обсяг доходу не перевищує 10 мільярдів гривень протягом календарного року. Раніше обсяг обороту для 3 групи становив до 1167 мінімальних зарплат (з 1 січня 2022 року це дорівнює 7585,5 тис. гривень).

При цьому ставка єдиного податку складатиме лише 2% від обороту без ПДВ, а не 3% з ПДВ чи 5% без ПДВ, як це було до воєнного періоду. Крім того, під час переходу на спрощену систему оподаткування за ставкою 2% реєстрація платником ПДВ не анулюється, а призупиняється (це прямо визначено у нормативному документі)[29].

Отже, більшість учасників бізнесу (з деякими винятками для певних видів діяльності та осіб) матимуть можливість регулювати свої податкові зобов'язання через єдиний податок з обороту у розмірі 2%, який може сплачуватися замість податку на прибуток і ПДВ. Також треба відзначити, що для вибору або переходу на спрощену систему оподаткування з наведеними характеристиками суб'єкт господарювання повинен подати відповідну заяву до контролюючого органу за місцем податкової адреси до закінчення останнього місяця, що передує періоду переходу на спрощену систему оподаткування; іншими словами, автоматичний перехід не передбачено.

Нові суб'єкти господарювання, які бажають використовувати спрощену систему оподаткування з врахуванням зазначених особливостей, подають заяву відповідно до загальної процедури[31].

Звільнення від сплати єдиного податку надається платникам 1 та 2 груп. Ці платники матимуть можливість не сплачувати єдиний податок, і їм не буде

потрібно заповнювати декларацію за період несплати податку. Відповідні норми застосовуватимуться тимчасово з 1 квітня 2022 року до припинення або скасування воєнного стану.

Суб'єкти малого підприємництва, які є основою економіки України, постраждали від війни найбільше. Вони зіткнулися з новими викликами та труднощами, що призвело до зниження їхньої діяльності та погіршення фінансових показників.

Основні проблеми малих підприємств під час війни:

- зниження попиту на товари та послуги;
- підвищення витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- затруднення доступу до фінансування;
- зниження кваліфікації персоналу.

Зниження попиту є однією з найсерйозніших проблем, з якою стикаються малі підприємства, що пов'язано з тим, що під час війни населення має менші доходи та меншу купівельну спроможність. Крім того, люди перебувають у стані психологічного стресу, що також негативно впливає на їхні витрати.

Збільшення витрат також є серйозною проблемою для малих підприємств. Це пов'язано з тим, що ціни на сировину, матеріали, енергію та інші ресурси зросли внаслідок війни. Крім того, підприємствам доводиться вкладати додаткові кошти в заходи безпеки та захисту персоналу.

Затруднення доступу до фінансування є ще однією проблемою, яка ускладнює діяльність малих підприємств. Це пов'язано з тим, що банки та інші фінансові установи стали більш обережними в наданні кредитів. Крім того, зростання ризиків та невизначеності призвело до збільшення процентних ставок за кредитами[16].

Зниження кваліфікації персоналу також є проблемою для малих підприємств. Це пов'язано з тим, що частина працівників виїхали за кордон або були мобілізовані до Збройних Сил України. Крім того, в умовах війни людям складніше навчатися та підвищувати свою кваліфікацію.

При оцінці впливу війни першочергово враховуються людські втрати. Крім того, війна призводить до серйозних економічних витрат, таких як пошкодження інфраструктури, зменшення працездатного населення, інфляція, дефіцит, невизначеність, збільшення боргу та порушення звичайної економічної діяльності[8].

З іншого боку, деякі вважають, що війна може мати певні позитивні аспекти, такі як створення попиту, забезпечення зайнятості, просування інновацій та генерація прибутку для бізнесу, особливо коли вона відбувається за межами власної країни. Однак при обговоренні "економічних вигод" війни важливо пам'ятати про "помилку розбитого вікна". Витрати на війну можуть створювати попит, але це також призводить до значних альтернативних витрат. Замість того, щоб витратити кошти на виготовлення бомб та відновлення зруйнованих міст, ці ресурси можна було б використати для покращення освіти чи охорони здоров'я.

За деякими оцінками альтернативну вартість війни в Іраку вкінці 2009 року оцінювали в 860 мільярдів доларів[5]. На рисунку 1.1. описаний вплив війни на економічний розвиток.



Рис.1.1. Економічний вплив війни [5]

До негативних аспектів війни та її економічного впливу слід віднести також можливі витрати на інші сфери, які могли б розвиватися, якби ті кошти, що були витрачені на війну, були спрямовані в інший шлях. На рис. 1.2. наведено основні галузі, які можуть страждати через перерозподіл фінансових ресурсів на потреби війни.



Рис. 1.2. Сектори, що могли стати альтернативними витратними статтями

Для усіх підприємств щоденна діяльність стає джерелом ризиків, і традиційні методи та стратегії прийняття рішень часто втрачають свою актуальність, оскільки умови управління є постійно змінними, з'являється загроза окупації та можливість небезпеки для життя.

Згідно з опитуванням, проведеним експертно-аналітичним центром ресурсу для роботодавців grc.ua, половина компаній, які залишилися в бізнесі, не можуть точно прогнозувати свою діяльність та ринкові умови, навіть на короткостроковий період. Багато підприємств розглядають можливість відновлення роботи лише після завершення війни, або продовжують функціонувати на обмеженому рівні з суттєвим зменшенням персоналу.

20% компаній з тих, що призупинили роботу, планують відновити свою діяльність протягом 2 місяців, ще 10% хочуть знову почати роботу аж через півроку [11].

Більшість опитаних компаній розраховують на відновлення бізнесу до попереднього рівня доходів та обороту, але значна частина з них або не може точно спрогнозувати, або не має змоги взагалі відновити свою діяльність.

Маленькі підприємства, щоб вижити в умовах війни, змушені адаптуватися до нових умов. Вони впроваджують нові бізнес-моделі, змінюють структуру виробництва та збуту, а також адаптують свою маркетингову діяльність.

Однією з поширених стратегій адаптації є переорієнтація виробництва на товари та послуги, які є найбільш затребуваними в умовах війни. Наприклад, багато підприємств, які виробляли товари народного споживання, перейшли на виробництво продукції для військових або для забезпечення життєдіяльності населення[21].

Іншою поширеною стратегією адаптації є розвиток онлайн-торгівлі. Це дозволяє підприємствам охопити більш широку аудиторію і зменшити витрати на логістику.

Крім того, малі підприємства активно використовують нові технології, які дозволяють їм працювати в дистанційному режимі та підвищити ефективність виробництва.

1.2.Світовий досвід створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану в країні

Світовий досвід показує, що існує ряд загальних принципів, які можуть бути використані для створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану. Ці принципи включають наступне.

- Концентрація на основних потребах.

У період війни споживачі та клієнти зосереджуються на задоволенні своїх основних потреб. Тому підприємствам необхідно адаптувати свої продукти та послуги таким чином, щоб вони відповідали цим потребам. Це включає:

-переорієнтацію виробництва на товари та послуги, які є найбільш затребуваними в умовах війни, наприклад, багато підприємств, які виробляли

товари народного споживання, перейшли на виробництво продукції для військових або для забезпечення життєдіяльності населення;

- розвиток онлайн-торгівлі, яка дозволяє охопити більш широку аудиторію і зменшити витрати на логістику;

- використання нових технологій, які можуть допомогти підприємствам працювати в дистанційному режимі та підвищити ефективність виробництва;

- гнучкість та адаптивність.

В умовах війни ситуація може змінюватися дуже швидко. Тому підприємствам необхідно бути готовими до змін і бути здатними швидко адаптуватися до них. Це включає:

- розробку сценаріїв розвитку подій та розробку планів дій на випадок різних сценаріїв;

- використання гнучких бізнес-моделей, які можна легко адаптувати до змін;

- створення резервів фінансових ресурсів та матеріальних запасів для забезпечення безперебійної роботи в умовах кризи[25].

- Інновації. Війна може створити нові можливості для бізнесу.

Підприємства, які можуть швидко впроваджувати інновації, можуть отримати конкурентні переваги. Це включає:

- розробку нових продуктів та послуг, які відповідають потребам ринку в умовах війни;

- впровадження нових технологій, які можуть допомогти підприємствам працювати більш ефективно;

- розширення асортименту продукції та послуг для залучення нових клієнтів;

- співпраця.

В умовах війни підприємства можуть отримувати переваги від співпраці з іншими підприємствами, організаціями та урядами. Це включає:

- співпрацю з конкурентами для забезпечення безперебійної роботи в умовах обмежених ресурсів;

-співпрацю з постачальниками та дистриб'юторами для забезпечення доступу до необхідних ресурсів;

-співпрацю з органами влади для отримання підтримки та захисту[12].

Існує ряд прикладів бізнес-моделей, які були успішно адаптовані до умов війни.

- Підприємство, яке виробляло товари народного споживання, перейшло на виробництво продукції для військових. Це дозволило підприємству не тільки вижити, але й отримати додатковий прибуток.

- Підприємство, яке займалося роздрібною торгівлею, перейшло на онлайн-торгівлю. Це дозволило підприємству зберегти клієнтів і збільшити продажі.

- Підприємство, яке займалося виробництвом промислового обладнання, розробило нові продукти та послуги, які відповідали потребам ринку в умовах війни. Це дозволило підприємству зберегти конкурентоспроможність.

Навіть при тенденції до зменшення кількості конфліктів та їхнього негативного впливу в світі протягом останніх двадцяти років, багато країн і їхніх громадян стикаються з нестабільністю, складною економічною ситуацією та боротьбою. Деякі підприємства вирішують взяти на себе ризики та продовжувати операції на конфліктних територіях, при цьому існують і ті, які намагаються здійснити вхід на ринок та впровадити ініціативи для поліпшення ситуації та підтримки регіону[2].

Нижче розглядаються глобальні програми та приклади розвитку підприємств, місцевих громад та територій, які постраждали внаслідок конфліктів. Міжнародні ініціативи сприяють створенню робочих місць та підтримці принципів сталого розвитку на територіях, що постраждали від конфліктів [45].

НИГЕРІЯ

Кейс: Сталий розвиток місцевих громад та залучення компанії Chevron

Сектор: Нафта та газ

Опис: Діяльність компанії сприяла вирішенню конфліктів та подоланню соціальних ризиків, таких як безробіття, в громаді. Розроблена модель Global Model of Understanding (GMoU), яка діє успішно протягом 10 років, отримала визнання інших компаній в Нігерії. Одним із визначених результатів усіх зусиль компанії стало помітне покращення безпеки на робочому місці, значний прогрес у сферах охорони здоров'я, освіти та економічного добробуту місцевих громад. Крім того, відзначається істотне покращення взаємин між місцевими громадами та компанією [45].

ДЕМОКРАТИЧНА РЕСПУБЛІКА КОНГО

Кейс: RoyalPhilips підтримує «Ініціативу з олова без конфліктів»

Сектор: Видобуток та метали

Опис: У вересні 2012 року компанія Philips розмістила замовлення на 20 тонн припою у свого постачальника, який, своєю чергою, здійснив замовлення на олово на одному з заводів, розташованих в Східному Конго. Внаслідок цього розпочалася економічна діяльність у районі шахти, включаючи ініціативи, такі як надання мікрокредитів жінками шахтарям. Багато інших компаній також приєдналися до проєкту, що полягав у замовленні металевої основи за спеціальним проєктом. Це демонструє, що за умов співпраці з урядом і неурядовими організаціями приватний сектор може використовувати свою купівельну потужність для здійснення благодійності та покращення умов життя людей, а також глибоко впливати на ланцюжок постачань [45].

Проєкт цієї компанії став важливим етапом у реалізації безконфліктної торгівлі корисними копалинами в ДРК, доводячи, що уважність і систематичне відстеження можливі навіть у найскладніших умовах. Інциденти, які траплялися, піддалися ретельному розслідуванню та пом'якшенню за допомогою прозорої системи, що включала у себе громади, учасників ланцюжка постачань та уряд. Відстежуваність стала значущим внеском у формалізацію видобутку і слугувала платформою, яка сприяла поліпшенню умов праці шахтарів.

МАЛІ ТА БУРКІНА-ФАСО

Кейс: Ініціатива етичної моди Міжнародного торгового центру

Сектор: Споживчі товари

Опис: Удосконалення у дизайні, впровадження технологічних новацій та підвищення конкурентоспроможності, досягнуті завдяки запровадженій ініціативі, сприяли зростанню обсягів продажів, створенню нових робочих місць і підвищенню прибутковості в текстильній галузі ручної роботи в Малі та Буркіна-Фасо.

Навіть при наявності політичної нестабільності ініціатива дозволила представникам текстильної промисловості безперервно здійснювати торговельну діяльність, заслуживши репутацію надійного підприємства серед міжнародних покупців. Швейні фабрики та їхні спільноти тепер мають покращений доступ до основних потреб, зокрема жінки отримали певні переваги від цих ініціатив. Розширення економічних можливостей відіграє важливу роль у процесі ухвалення рішень спільнотами.

ПАЛЕСТИНА

Кейс: Програма «Жінки та торгівля» Міжнародного торгового центру

Сектор: Споживчі товари

Опис: Завдяки цій ініціативі компанії HeritageTouch, що є власністю жінки, вдалося подолати кілька бізнес-перешкод за підтримки Міжнародного торгового центру та Форуму ділових жінок. Зростаючий попит на їхню продукцію відкрив можливість встановити новий виставковий зал та робоче приміщення в місті Рамаллах. Тут клієнти можуть оглядати продукцію, а жінки збиратися в безпечному місці для виробництва. Програма Міжнародного торгового центру сприяє збереженню палестинської культури та мистецтва для компаній, які належать жінкам, таким як HeritageTouch. Вона допомагає перетворити традиційні культурні цінності на продукцію, яку можна успішно продавати по всьому світу.

М'ЯНМА

Кейс: Інноваційне змішування від Cordaid

Сектор: Інвестування

Опис: Було встановлено унікальне партнерство між триплексом компаній - CIMBV (як інвестором), LIFT (в якості донора) і ТСХ (як посередником із хеджування у приватному секторі). В рамках цього партнерства фінансова стійкість була поєднана із соціальним впливом в М'янмі. LIFT надав фінансування для зниження валютного ризику, додатково зменшивши кредитний ризик через грант, спрямований на підвищення потенціалу мікрофінансових установ. ТСХ вніс фінансовий механізм та експертність для хеджування, завдяки чому CIMBV міг виділити кошти для інвестицій у розвиток та посилення мікрофінансового сектору М'янми. Використання грантового фінансування або звернення до донорів для отримання позицій першої втрати та/або забезпечення хеджування може виявитися важливим кроком для переконання інвесторів вкладати в нестабільних умовах. Згідно з запропонованою структурою CIMBV, ТСХ і LIFT уклали більш широкий договір, щоб забезпечити інструмент хеджування для інших впливових інвесторів [45].

Кейс: Залучення Total до волонтерських принципів безпеки та прав людини

Сектор: Нафта та газ

Опис: Ця ініціатива КСВ спрямована на забезпечення того, щоб кожна особа, що приймає участь у підтримці безпеки регіону чи об'єкта, була повністю ознайомлена з тим, як реагувати у випадках примусового проникнення, насильства, конфліктних ситуацій чи інших загроз. Трубопровід Ядана був ретельно розглянутий, що дозволило учасникам більш детально ознайомитися з усіма важливими принципами КСВ у сфері видобутку та усвідомити значущість обговорених етапів забезпечення безпеки.

Світовий досвід показує, що підприємства, які можуть адаптувати свої бізнес-моделі до умов війни, мають більші шанси вижити та процвітати. Для цього підприємствам необхідно зосередитися на основних потребах споживачів, бути гнучкими та адаптивними, інноваційними та співпрацювати з іншими підприємствами, організаціями та урядами.

1.3. Проблеми розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах

У сучасній економічній літературі існує декілька підходів до розуміння сутності малого підприємництва. У сучасних дослідженнях, як і в зарубіжній, під терміном "малий бізнес" розуміють, в основному, підприємства невеликих розмірів, орієнтовані на обмежений сектор ринку, хоча також використовуються якісні критерії. Однак практика показує, що кожен з визначених критеріїв малого бізнесу швидше чи пізніше стикається з критикою або спростуванням. Це призводить до того, що спроби визначити основний критерій малого бізнесу в сучасній літературі продовжуються.

У вітчизняній літературі існують різні методологічні підходи до аналізу сутності малого підприємництва. Наприклад, В. Афанасьєва та Е. Крилова стверджують, що сутність малого бізнесу пов'язана з його органічною конкурентною природою. За їхнім визначенням, малий бізнес охоплює підприємства, які є юридично самостійними, незалежними в ухваленні рішень і не мають домінуючого положення в якій-небудь галузі господарської діяльності. В. Савченко вказує, що мале підприємництво передбачає не лише невеликі розміри підприємства, а й базується на ризиковій та інноваційній основі, економічній відповідальності, персоніфікованому управлінні та меті отримання максимального підприємницького доходу[8].

Згідно з законодавством, малим бізнесом вважається підприємство, де кількість працюючих не перевищує кількості 50 осіб, а чистий дохід від реалізації товарів не перевищує 8 млн євро. На нашу думку, "малий бізнес"

представляє собою систему економічних відносин між суб'єктами суспільного виробництва щодо ініціативної, самостійної, ризикової та інноваційної господарської діяльності на малих підприємствах. Найважливішими учасниками цих відносин є наймані працівники на малих підприємствах, підприємці, а також держава.

На сьогоднішній день, малий бізнес, який представляє один із ключових секторів економіки, фактично перевищує інші галузі за обсягами виробництва та чисельністю підприємств. Саме малий бізнес є драйвером розвитку економічної системи країни і сприяє її наближенню до кінцевого споживача. У якості ключового сектора економіки, малий бізнес виконує ряд важливих економічних функцій:

1. Залучає приватний капітал та зовнішні інвестиції.
2. Сприяє формуванню конкурентного середовища в країні.
3. Забезпечує постійне удосконалення наявних технологій виробництва.
4. Створює нові робочі місця, що призводить до зменшення рівня безробіття.
5. Регулює попит та пропозицію на ринках продукції.
6. Збільшує дохідну частину держави через надання послуг та виробництво товарів за доступними цінами.

Особливістю малих підприємств є їхня здатність швидко адаптуватися до глобальних проблем, що робить їх більш гнучкими у порівнянні з середніми та великими підприємствами.

Забезпечення ефективності вітчизняного підприємництва сьогодні можливо лише за умови врахування для свого підприємства загальносвітових трендів розвитку, що пов'язані із цифровізацією бізнес-процесів [46,47,48,58,63,64,65,69,74,75,76], використанням альтернативних джерел енергії [42,43,44,66,68,70,71,72,73,77,81,82,83] та глобалізацією відносин.

У поточний момент основною причиною проблем, з якими стикаються українські підприємства, є війна, ініційована Росією. Українська економіка

отримала руйнівний удар, наслідки якого і досі відчуваються. Рівень інфляції на вересень 2022 року піднявся до 24,6 відсотка [26]. На кожному етапі конфлікту підприємства стикалися з різними викликами та ризиками. Велика кількість людей була змушена залишити територію України, що найбільше вплинуло на малі підприємства. Завдяки своїй обмеженій кількості працівників, навіть невелика втрата персоналу призводить до значних труднощів у функціонуванні підприємств.

На відміну від великих підприємств, малі компанії не можуть швидко перенести свій бізнес, тому при початку повномасштабної війни багато з них були змушені призупинити або припинити свою діяльність.

Після 24 лютого 2022 року були перервані логістичні зв'язки, які є важливими для функціонування малих підприємств, що призвело до зростання витрат на виробництво продукції. Одночасно знизилась платоспроможність покупців. В таких умовах головним завданням малих підприємств стало виживання.

Також підприємства стикнулися з проблемою відсутності електроенергії. Внаслідок масових ракетних ударів по об'єктах енергетичної інфраструктури компанії змушені пристосовуватися до нових умов. На сьогоднішній день більшість підприємств обладнані генераторами, які дозволяють продовжувати роботу навіть при відсутності електропостачання[13].

Внаслідок російської агресії також виникло фізичне знищення значної кількості підприємств. Згідно зі станом справ на кінець літа 2022 року, було пошкоджено, зруйновано або захоплено не менше ніж 388 підприємств [9]

Малий бізнес в Україні та по всьому світу також зазнав великих втрат через пандемію Covid-19. Зокрема, протягом трьох кварталів 2020 року питома вага збиткових підприємств в Україні становила 34,8 відсотка, що порівняно з 26,0 відсотками у 2019 році [39].

Серед підприємств, які понесли найбільше збитків у 2020 році, можна виділити ті, які діють у галузях тимчасового розміщення та організації харчування, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, операцій з нерухомості,

транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. Таким чином, готельно-ресторанно-розважальний бізнес найбільше постраждав під час пандемії через локдауни, карантинні обмеження та відсутність іноземних туристів.

Також викликом для малого бізнесу може бути несприятливий інвестиційний клімат. Низький рівень інвестицій у економіку, особливо капітальних, пов'язаний з нестабільним політичним і економічним оточенням, відсутністю реформ і високим рівнем корупції. Ці фактори наразі майже втратили свою актуальність під впливом війни, що є найбільш потужним чинником несприятливого інвестиційного клімату.

Неефективна податкова система в Україні призвела до зростання обсягів тіньової економіки. Оскільки понад половину доходів підприємств знімалася у вигляді різноманітних податків та платежів, це спонукало частину підприємств приховувати свої доходи та вести подвійну бухгалтерію для оптимізації податкових обов'язків.

Великі корпорації в Україні контролювали найбільш прибуткові ринки, витісняючи з них малі та середні підприємства. Формуванню конкурентного середовища та виходу малих підприємств на ринок перешкоджають обмежений доступ до ресурсів та високі трансакційні витрати. Крім того, під час пандемії багато малих підприємств були вимушені припинити свою діяльність та знятися з ринку, що тільки зміцнило позиції великого бізнесу. Отже, функціонування малих підприємств в Україні стає вкрай складним у зв'язку з рядом факторів, зокрема: триваючою війною, наслідками пандемії Covid-19, які ще не вщухли, неефективною системою оподаткування, проблемами корупції, труднощами в привабленні інвестицій, монополізацією в деяких галузях, обмеженим попитом на товари та послуги, а також проблемами у сфері логістики[22].

Стільки проблем з веденням малого бізнесу явно не полегшує, а ускладнює розвиток малих підприємств, що не можуть закріпитися на ринку і банкрутують.

У підсумку можна зробити висновок, що малий бізнес виступає важливою динамічною силою економіки, що гарантує розвиток країни. Малий бізнес, завдяки своїй гнучкості та швидкій реакції на зміни в економіці, активно взаємодіє з ринком, знаходить ніші у виробництві та наданні послуг. Найважливішою роллю малого бізнесу є створення робочих місць, забезпечення доходів громадянам, виробництво якісних товарів та послуг для населення. Таким чином, малий бізнес виступає визначальним сектором економіки, активно взаємодіючи у формуванні та сприянні позитивним соціально-економічним процесам. Забезпечуючи більшу ефективність капіталовкладень, малий бізнес виявляється менш вимогливим щодо інвестицій як за обсягом коштів, так і за терміном їх віддачі, порівняно з середнім та великим бізнесом.

Середні підприємства відіграють також дуже важливу роль в економічному розвитку будь-якої країни. Вони складають основу середнього класу, створюють робочі місця, забезпечують інноваційний розвиток економіки.

В сучасних умовах розвитку економіки України середні підприємства стикаються з великою кількістю проблем, які негативно впливають на їх діяльність.

До основних проблем розвитку середніх підприємств можна віднести:

- нестачу фінансових ресурсів. Середні підприємства мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює їхнє розширення та інвестування в розвиток;

- недосконалість податкового законодавства. Податкове законодавство в Україні є складним і часто змінюється, що ускладнює для середніх підприємств дотримання податкових зобов'язань;

- нестачу кваліфікованих кадрів. На ринку праці України спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює для середніх підприємств залучення та утримання висококласних працівників;

- недостатнє державне регулювання. Державна підтримка середніх підприємств в Україні є недостатньою, що ускладнює їхній розвиток.

Нестача фінансових ресурсів є однією з найважливіших проблем, з якою стикаються середні підприємства. Це пов'язано з тим, що вони мають обмежений доступ до кредитних ресурсів банків. Банки часто не готові кредитувати середні підприємства через високий ризик неповернення кредитів. Крім того, середні підприємства часто не мають достатньо майна для забезпечення кредитів.

Недосконалість податкового законодавства також є однією з проблем, яка негативно впливає на розвиток середніх підприємств. Податкове законодавство в Україні є складним і часто змінюється, що ускладнює для середніх підприємств дотримання податкових зобов'язань. Це призводить до додаткових витрат підприємств на бухгалтерське та юридичне обслуговування.

Нестача кваліфікованих кадрів є ще однією проблемою, з якою стикаються середні підприємства. На ринку праці України спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в галузях, де є високий рівень технологічності. Це ускладнює для середніх підприємств залучення та утримання висококласних працівників.

Недостатнє державне регулювання також є проблемою, яка негативно впливає на розвиток середніх підприємств. Державна підтримка середніх підприємств в Україні є недостатньою. Це пов'язано з тим, що в Україні відсутнє єдине державне агентство, яке займається підтримкою малого та середнього бізнесу. Крім того, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу часто є неефективними.

\

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ФОП МАМІЧЕНКО Т.В.)

2.1. Фінансово-шосподарська характеристика діяльності ФОП Маміченко Т.В.

Фізична особа–підприємець Маміченко Т.В., яка має статус ФОП та має реєстрацію за адресою вул. Ярослава Мудрого, буд. 14/2, кв. 21, м. Біла Церква, Київська обл., 09100, є суб'єктом господарювання. Основною метою її діяльності є задоволення потреб місцевого населення в алкогольних та тютюнових виробках, створення додаткових робочих місць та отримання прибутку[47].

ФОП Маміченко Т.В. здійснює роздрібну торгівлю алкогольними та тютюновими виробами в одній точці. Поза основною сферою діяльності, якою є роздрібна торгівля алкоголем та тютюном, суб'єкт господарювання також здійснює оренду власних земельних ділянок. Володінням та здачею в оренду земель, підприємство отримує можливість додаткового прибутку.

ФОП Маміченко Т.В. має право на зайняття будь-якою підприємницькою діяльністю, що не суперечить законодавству України. Підприємство користується правами та виконує свої обов'язки, пов'язані з його діяльністю, включаючи взаємодію з постачальниками та оптовими покупцями, з якими встановлені договірні зобов'язання[47].

Фінансовий звіт ФОП Маміченко Т.В. за 2022 рік містить наступні дані:

1. Дохід за результатами року: 6 956 076,00 грн.;
2. Чистий дохід: 134 517,00 грн.;
3. Дохід з реалізації роздрібною торгівлі напоями в спеціалізованих магазинах: 2 724 855.00 грн.;
4. Дохід з реалізації роздрібною торгівлі тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах: 2 433 445,00 грн.;

5.Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна: 1 739 685,00 грн.;

6.Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки: 6 458,00 грн.;

7.Надання інших допоміжних комерційних послуг: 51 631,00 грн.;

8.Витрати на оплату праці: 1 620 683,00 грн.;

9.Вартість оборотних активів: 4 242 538,00 грн.;

10.Інші витрати: 958 338,00 грн.;

11.Сума річного земельного податку: 154 544,00 грн.;

12.Податок на ФОП: 24 213,00 грн.;

13.Військовий збір: 2 017,00 грн.;

14.Кількість працівників: 17 осіб.

За цими даними можна зробити наступні розрахунки:

1.Рентабельність за чистим прибутком:

$$R_{\text{чп}}=(\Pi_{\text{ч}}/\Pi)*100\%,$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – це чистий прибуток,

Π – це прибуток без вирахування витрат

$$R_{\text{чп}}=(134517 / 6956076)*100=1.93\%$$

2.Рентабельність за операційним прибутком:

$$R_{\text{оп}}=(\Pi_{\text{ч}}+3\Pi)/\Pi*100 ,$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – це чистий прибуток,

Π – це прибуток без вирахування витрат 3Π – це нарахована заробітня

плата

$$R_{\text{оп}}=(134517 + 1620683) / 6956076*100=24.20\%$$

3.Річні витрати на одного працівника:

$$3\Pi_{\text{пр}}=3\Pi/\text{ПР},$$

де ЗП– це нарахована заробітня плата

ПР – кількість працівників

$Z_{\text{пр}}=1620683 / 17=95\ 331$ грн.

Після аналізу фінансових показників підприємства можна зробити висновок, що ФОП Маміченко Т.В. може бути віднесений до суб'єктів малого підприємництва. Головною галуззю діяльності є роздрібна торгівля алкогольними та тютюновими виробами, а також здача земельних ділянок в оренду. Значна частина прибутку генерується від роздрібною торгівлі.

Хоча ФОП отримав велику суму доходу за рік, чистий прибуток, враховуючи загальні витрати та витрати на оплату праці, виявився невеликим. Це може вказувати на неефективне управління витратами або на проблеми з прибутковістю продукції[49,50,51,52,53,54,55,56,57,59,60,61,62,67,80].

Загальні витрати представляють значущий обсяг. Висока вартість оборотних активів може свідчити про значні запаси товарів або проблеми управління запасами.

Показники рентабельності вказують на низьку ефективність управління фінансами та можливі недоліки в плануванні діяльності.

2.2. Проблеми адаптації діяльності суб'єкта малого та середнього підприємництва до умов війни

З настанням війни ФОП Маміченко Т.В. стикнулося з рядом труднощів, які серйозно ускладнили його підприємницьку діяльність. Внаслідок заборони на продаж алкогольної продукції протягом двох місяців, підприємство перестало функціонувати. Виплата заробітної плати персоналу продовжувалася, що стало суттєвою статтею витрат і призвело до значних збитків.

Суб'єкт малого підприємництва стикнувся з логістичними проблемами, такими як зростання цін на сировину та зміни умов постачання товарів від постачальників, що призвело до необхідності оплати продукції при отриманні, а не з відтермінуванням оплати, як це було раніше. Стрімка інфляція спричинила

складнощі у веденні підприємницької діяльності, зменшивши купівельну спроможність покупців і призвівши до зменшення обсягів продажів та прибутків[5].

Однією з основних проблем стала відсутність доступу до товарів. Внаслідок бойових дій було пошкоджено чи зруйновано багато підприємств, які виробляють або постачають алкогольні та тютюнові вироби.

Воєнні події призвели до знищення складів із елітним алкоголем, що призвело до скорочення асортименту та підвищення вартості закупівель товарів.

Це призвело до підвищення цін на них і, відповідно, до зменшення прибутковості бізнесу ФОП Маміченко Т.В.

Іншою проблемою стало обмеження пересування людей та товарів. Внаслідок бойових дій було закрито чи пошкоджено багато доріг, що ускладнило доставку товарів до торгової точки ФОП Маміченко Т.В. Це також призвело до збільшення термінів доставки товарів та, відповідно, до незадоволення клієнтів.

Крім того, на діяльність ФОП Маміченко Т.В. негативно вплинуло скорочення попиту на алкогольні та тютюнові вироби. У зв'язку з воєнними діями багато людей виїхали з України або ж не мають можливості витратити гроші на ці товари. Це призвело до зменшення обсягу продажів та, відповідно, до зниження доходів ФОП Маміченко Т.В.

Незважаючи на ці виклики, ФОП Маміченко Т.В. зміг залишитися на ринку, проте процес адаптації до нових умов виявився складним і недосяжним, що підтверджують показники фінансової звітності. Рівень рентабельності діяльності суттєво знизився, і ФОП почав отримувати значно менший прибуток, ніж у передвоєнний період.

Війна Росії на території України, негативно впливає на діяльність всіх суб'єктів господарювання, у тому числі й середніх підприємств. Ці підприємства стикаються з низкою проблем, які ускладнюють їхнє функціонування.

До основних проблем адаптації діяльності середнього підприємництва до умов війни можна віднести:

- зниження попиту на продукцію та послуги. Війна призвела до зниження рівня доходів населення, що негативно позначилося на попиті на продукцію та послуги середнього підприємництва.
- збільшення витрат. Війна призвела до зростання цін на сировину, матеріали та енергоносії, що збільшило витрати середнього підприємництва.
- зниження доступу до фінансових ресурсів. Війна ускладнила доступ середнього підприємництва до фінансових ресурсів, необхідних для покриття витрат та інвестицій в розвиток.
- зростання ризиків. Війна збільшила ризики, пов'язані з веденням бізнесу, у тому числі ризик пошкодження або знищення майна, ризик втратити персонал, ризик затримок у постачанні сировини та матеріалів тощо.

Для вирішення цих проблем середньому підприємництву необхідно взяти наступних заходів:

- переорієнтувати виробництво та послуги на потреби воєнного часу. Середнє підприємництво може переорієнтувати своє виробництво та послуги на потреби воєнного часу, наприклад, на виробництво військової продукції, надання послуг з ремонту військової техніки тощо.
- знизити витрати. Середнє підприємництво може знизити витрати шляхом оптимізації виробничих процесів, пошуку альтернативних джерел сировини та матеріалів, зниження зарплати тощо.
- знайти нові джерела фінансування. Середнє підприємництво може знайти нові джерела фінансування шляхом отримання грантів від міжнародних організацій, участі в державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу тощо.
- зменшити ризики. Середнє підприємництво може зменшити ризики шляхом укладання страхових договорів, розробки планів дій на випадок надзвичайних ситуацій тощо.

Виконання цих заходів дозволить середньому підприємству адаптуватися до умов війни та продовжити свою діяльність.

Додаткові проблеми, з якими стикається середнє підприємство в умовах війни, включають:

- відсутність чітких правил та процедур, що регулюють діяльність бізнесу в умовах війни. Це може призвести до невизначеності та ризиків для бізнесу.
- нестабільність економічної ситуації. Нестабільна економічна ситуація може ускладнювати планування діяльності бізнесу та прогнозування його результатів.
- корумпованість державних органів. Корумпованість державних органів може призвести до додаткових витрат та затримок у діяльності бізнесу.

Вирішити ці проблеми можна шляхом проведення реформ, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, стабілізації економічної ситуації та боротьби з корупцією.

2.3. Рекомендації щодо покращення умов функціонування і розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва

ФОП Маміченко Т.В. спеціалізується на роздрібній торгівлі алкогольними та тютюновими виробами в одній точці. Аналіз показує, що підприємство вже стикалося з труднощами через введення заборони на продаж алкогольної продукції протягом двох місяців у зв'язку з воєнним станом. Це призвело до значного зниження прибутків та потреби в пошуках альтернативних рішень.

Рекомендації щодо зміни умов постачання

-забезпечення ефективної взаємодії із постачальниками є ключовою складовою успішної підприємницької діяльності. У контексті війни та обмежень на ринку алкогольної продукції, ФОП Маміченко Т.В. має розглянути можливість зміни умов постачання товарів. Важливо вести відкритий діалог із постачальниками, переглядати умови контрактів та, в разі необхідності,

розглядати альтернативні канали постачання. Додатково, важливо укласти нові контракти на вигідних умовах, спрямованих на мінімізацію ризиків та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

-розширення асортименту товарами першої необхідності

Однією із стратегій, що може сприяти покращенню ефективності та прибутковості, є розширення асортименту товарів. Оцінка ринкових умов та попиту дозволяє ФОП Маміченко Т.В. розглянути можливість включення до свого асортименту товарами першої необхідності, які не обмежені воєнними обмеженнями.

Це також допоможе диверсифікувати бізнес і зменшити ризик втрати клієнтів у разі зміни попиту.

Для розширення асортименту товарів ФОП Маміченко Т.В. може включити до нього наступні категорії товарів:

- товари першої необхідності, а саме продукти харчування, засоби гігієни, товари для дому. Це дозволить залучити нових клієнтів, які потребують цих товарів.

- товари, які є затребуваними в умовах війни, такі як генератори, обігрівачі, ліхтарі, засоби захисту та інші. Це дозволить задовольнити потреби існуючих клієнтів і збільшити обсяг продажів.

- товари, які є більш прибутковими, ніж алкогольні та тютюнові вироби. Це дозволить підвищити прибутковість бізнесу.

-створення нових каналів збуту

В умовах війни та заборони на продаж алкогольних та тютюнових виробів, важливо розглядати альтернативні канали збуту. Створення інтернет-магазину може бути ефективним рішенням, оскільки він дозволяє пропонувати товари, які не підпадають під військові обмеження. При цьому важливо розробити компетентну маркетингову стратегію для привертання онлайн-клієнтів та забезпечення стабільного обсягу продажів через нові канали.

Отже, розглядання рекомендацій для покращення умов функціонування і розвитку ФОП Маміченко Т.В. у сучасних умовах війни виявляється критично

важливим завданням. Зміна умов постачання, розширення асортименту, створення нових каналів збуту – це лише деякі з можливих стратегій, які можуть допомогти підприємству впоратися з викликами сучасного економічного та військового контексту. Імплементация цих рекомендацій може сприяти стабілізації діяльності підприємства та його подальшому розвитку в умовах складного економічного середовища.

Для покращення умов функціонування і розвитку суб'єктів середнього підприємництва необхідно вжити наступних заходів:

- сприяти доступу середніх підприємств до фінансових ресурсів. Це можна зробити шляхом створення державних фондів підтримки малого та середнього бізнесу, а також шляхом надання податкових пільг для середніх підприємств.

- спростити податкове законодавство для середніх підприємств. Це можна зробити шляхом уніфікації податкового законодавства та шляхом надання більшої гнучкості в оподаткуванні середніх підприємств.

- сприяти підвищенню кваліфікації кадрів. Це можна зробити шляхом розвитку системи професійно-технічної освіти та шляхом надання пільг для навчання працівників середніх підприємств.

- посилення державної підтримки середніх підприємств. Це можна зробити шляхом створення єдиного державного агентства, яке займається підтримкою малого та середнього бізнесу, а також шляхом розробки ефективних державних програм для підтримки малого та середнього бізнесу.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності середніх підприємств та сприяти їхньому розвитку.

РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ ЩОДО ЗАСНУВАННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Перспективи формування європейської моделі малого та середнього підприємництва

Малі підприємства виступають суттєвим стимулом для економічного розвитку не тільки в Україні, а також у країнах Європейського союзу. Вони є фундаментальною складовою європейської економіки, демонструючи високу реактивність на будь-які зміни у бізнес-середовищі та стаючи основними постраждалими від надмірної бюрократії. Відтак, ефективна підтримка малого бізнесу з боку держави є важливим фактором, який успішно використовується в Європі[19].

В Європейському Союзі малий бізнес відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку. Приблизно 90 відсотків зайнятого населення у Європі працює у малому бізнесі. Загалом малі та середні підприємства вносять 50-70% внутрішнього валового продукту [7]. У порівнянні з цим, в Україні такий показник майже в чотири рази нижчий. Малі підприємства становлять лише близько 40% від загальної кількості зайнятих працівників. У той же час у країнах з розвинутою ринковою економікою кількість осіб, що зайняті у цьому секторі, є вкрай великою.

Підприємництво сприяє стимулюванню конкуренції та примушує великі компанії впроваджувати нові технології та удосконалювати якість виробництва. На сьогоднішній день ефективність всієї економіки Європейського Союзу залежить від успішної діяльності малих та середніх підприємств. Таким чином, створення належних умов для розвитку підприємницької діяльності є важливим завданням. Ці умови впливають на неї через систему адміністративно-правового регулювання[33].

Механізми державного регулювання бізнесу в будь-якій країні базуються на певних принципах. Основними принципами Європейського Союзу у сфері

регулювання та підтримки малих та середніх підприємств є зміцнення єдиного внутрішнього ринку, міжнародна орієнтація підприємницької діяльності на рівні підприємств, усунення адміністративних бар'єрів та створення єдиного економічного простору за допомогою спрощення законодавчої бази [7].

У країнах Європи поширені ініціативи щодо раціоналізації процесів звітування, ліцензування та сертифікації. Також проводяться проекти зі збору інформації через один веб-сайт, що об'єднує всі необхідні ресурси. В даний час практично всі операції, пов'язані з реєстрацією, звітуванням та фінансово-податковими операціями, можуть бути здійснені віддалено завдяки розвиненій системі інтернет-ресурсів, включаючи інтернет-банкінг.

Це спростило бухгалтерську звітність, зокрема, щодо сплати ПДВ, подання статистичної звітності щодо ПДВ на щорічній основі, і звільнило мікропідприємства від обов'язку сплачувати ПДВ.

З досвіду країн-членів ЄС, малий бізнес може стати одним з основних елементів економіки. Щоб це відбулось, його регулювання повинне бути дуже простим, а адміністративні бар'єри якомога меншими. Пріоритетом ще є таке завдання: створення чіткої законодавчої системи, прозорої і зрозумілої для бізнесу, яка не буде залежати від політичної ситуації в країні [27].

Отже, малі підприємства в Європейському союзі виявляються більш результативними, ніж їхні українські аналоги. Це обумовлено добре продуманою та ефективною системою оподаткування, мінімізованою бюрократією та низьким рівнем корупції, високим ступенем розвиненості технологій та наявністю програм підтримки малого бізнесу, які роблять їх привабливими для потенційних інвесторів. Україна, у свою чергу, стикається з рядом проблем, які потрібно вирішити, включаючи реформування системи оподаткування, боротьбу з корупцією, відмову від надмірної бюрократії та створення умов, які роблять українські підприємства привабливими для інвестування.

Європейська модель малого підприємництва характеризується такими основними рисами:

-сприятливий інвестиційний клімат. Уряди країн Європейського Союзу (ЄС) створюють сприятливі умови для розвитку малого підприємництва, зокрема, шляхом надання фінансової підтримки, податкових пільг і спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу.

-розвинена мережа підтримки малого підприємництва. У країнах ЄС існує розвинена мережа організацій, які надають послуги з підтримки малого підприємництва, зокрема, консультування, навчання та надання доступу до фінансових ресурсів.

-акцент на інноваціях. Уряди країн ЄС підтримують інноваційну діяльність малого підприємництва, зокрема, шляхом надання грантів і субсидій, а також шляхом створення інноваційних кластерів[26].

Формування європейської моделі малого підприємництва в Україні має ряд перспектив.

По-перше, це дозволить залучити додаткові інвестиції в економіку країни.

По-друге, це сприятиме створенню нових робочих місць і підвищенню зайнятості населення.

По-третє, це стимулюватиме економічний розвиток країни.

По-четверте, це сприятиме інноваціям і підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Для формування європейської моделі малого підприємництва в Україні необхідно вжити таких заходів:

-сприяти створенню сприятливого інвестиційного клімату. Для цього необхідно провести податкову реформу, яка б зменшила податкове навантаження на малий бізнес, а також спростити процедури реєстрації та ведення бізнесу.

-розвивати мережу підтримки малого підприємництва. Для цього необхідно створити в Україні мережу організацій, які надаватимуть послуги з підтримки малого підприємництва, зокрема, консультування, навчання та надання доступу до фінансових ресурсів.

-акцентувати увагу на інноваціях. Для цього необхідно розробити програми підтримки інноваційної діяльності малого підприємництва, зокрема, шляхом надання грантів і субсидій, а також шляхом створення інноваційних кластерів.

Реалізація цих заходів дозволить Україні перейняти досвід розвинених країн ЄС у сфері малого підприємництва і створити сприятливі умови для його розвитку.

Європейська модель середнього підприємництва характеризується наступними рисами:

- середні підприємства є важливим сектором економіки. У Європі середні підприємства створюють близько 70% робочих місць і генерують близько 60% ВВП.

- середні підприємства є інноваційними. Вони є рушійною силою інноваційного розвитку економіки Європи.

- середні підприємства мають доступ до фінансових ресурсів. Європейські держави надають значну підтримку середньому підприємству, в тому числі у формі фінансових ресурсів.

Формування європейської моделі середнього підприємництва в Україні матиме ряд переваг, зокрема:

- створення нових робочих місць. Середні підприємства є основним джерелом створення нових робочих місць. Формування європейської моделі середнього підприємництва дозволить створити додаткові робочі місця та сприятиме вирішенню проблеми безробіття в Україні.

- зростання ВВП. Середні підприємства є важливим сектором економіки, який генерує значну частку ВВП. Формування європейської моделі середнього підприємництва дозволить підвищити ВВП України та забезпечити економічний зростання.

- інноваційний розвиток економіки. Середні підприємства є рушійною силою інноваційного розвитку економіки. Формування європейської моделі середнього підприємництва сприятиме розвитку інновацій в Україні та

підвищенню конкурентоспроможності української економіки на світовому ринку.

3.2. Рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни

Всі підприємства розглядають можливості відновлення у післявоєнний період і вживають заходів для збереження своєї позиції на ринку.

Під час поствоєнного періоду спостерігається трансформація бізнесу у галузі. Перш за все, компанії активно входять на європейський ринок. Зміни також включають вибір іншого напрямку діяльності та збільшення кількості державно-приватних партнерств. Взаємодія з державними органами насправді приносить вигоди обом сторонам, і при умові гнучкої системи організації та спрощення бюрократичних процесів співпраця з державними інституціями стає позитивним фактором для відновлення ринку[28].

Згідно з результатами опитування на порталі grc.ua, більшість українських підприємців (приблизно 80%) розраховують залишитись в Україні та не планують переносити свій бізнес за кордон, хоча такий крок може допомогти диверсифікувати ризики[24].

Рекомендації для розвитку та відновлення бізнесу, що уже функціонував до війни

Щоб успішно реалізувати переміщення підприємства за кордон або встановлення альтернативного бізнесу там, важливо враховувати наступні аспекти:

- глибоко ознайомитися з місцевим законодавством, особливостями функціонування місцевого ринку та культурними особливостями нової країни.

- знаходити досвідчених місцевих партнерів, на яких можна покластись, які мають розуміння відповідної галузі, працюють в ній тривалий період і можуть надавати ефективні поради.

- розуміти, що досягнення прибутку та отримання якісних результатів буде довгостроковим процесом, який вимагатиме значних ресурсів для розвитку.

Підприємства, які розглядають можливість переїзду в іншу країну, розглядають такі варіанти, як Польща, Словаччина, Португалія та Чехія. Половина опитаних виразила намір розширювати та змінювати ринки збуту своєї продукції. Логістично найзручнішими в цьому контексті наразі є країни, такі як Польща, Молдова, Німеччина, Болгарія, Румунія, Чехія, Англія, а також США, Грузія та Індія [6].

Відмічається певний дефіцит робочої сили на ринку. Відсутність працівників стає відчутною через велику кількість осіб, які виїхали за кордон, що призводить до нестачі робочої сили та відкриття нових вакансій. З іншого боку, у зв'язку зі значним поверненням людей до праці, компанії отримують багато заявок на роботу на віддаленому режимі та неповний робочий день. Однак пошук технічних спеціалістів, особливо в небезпечних зонах, є складним завданням [14].

Національна економіка в основному підтримується за рахунок малого та середнього бізнесу. Проте відновлення його роботи може займати значний час та стикається з численними проблемами.

Для успішної реконструкції необхідно, щоб не лише підприємства розпочали свою роботу, але також для створення попиту на їхню продукцію. Україні слід відновлювати своє споживання та підтримувати місцевих виробників.

Щоб надати рекомендацій щодо розвитку бізнесу під час конфлікту слід розглядати приклади успішного відновлення. У галузі логістики одним із яскравих прикладів є компанія "Нова Пошта", яка швидко відновила свою роботу та зараз працює майже в усіх регіонах країни. Навіть при падінні обсягів доставок на 95% у перший тиждень, компанії вдалося відкрити відділення та відновити ефективну логістику. Звісно, утримання такого бізнесу видається великим завданням і пов'язано з численними проблемами та ризиками, включаючи руйнування доріг, мінування доріг та збільшення цін на паливо.

Крім того, компанія розширює свої можливості, розвиваючи нові сервіси для спрощеної міжнародної доставки для біженців і покращення умов доставки

за кордон для підприємств, які виходять на світовий ринок. Внутрішньо компанія активно займається удосконаленням систем контролю та безпеки для своїх працівників, зокрема водіїв, які працюють на складних маршрутах, та працівників вузлових сортувальних терміналів.

Окрім заходів, спрямованих на підтримку бізнесу, компанія активно впроваджує важливі соціальні ініціативи. Зокрема, "Нова Пошта" ініціювала проєкт "Гуманітарна пошта України", який здійснює безкоштовну доставку вантажів для волонтерських організацій. Також існують численні приклади відновлення підприємств у легкій промисловості, які спеціалізуються на виробництві одягу та взуття, і які направляють кошти на підтримку Збройних Сил України. На даний момент створено веб-сайт UkrBrandsNow.com, на якому представлено близько 130 торгових марок[23].

Згідно з інформацією від Київської міської державної адміністрації, не дивлячись на загрозу в регіоні, станом на початок травня у місті вже відновили роботу близько 900 супермаркетів, 35 ринків і приблизно 460 кав'ярень [14].

Процес відновлення може займати певний час. Якщо підприємство може зачекати протягом короткого періоду та розробити план дій замість того, щоб діяти швидко та гнучко без конкретної стратегії, реагуючи лише на щоденні виклики, то воно може використовувати цей час для ефективного планування відновлення та визначення кроків, які потрібно здійснити для якісного відновлення.

Бізнесу варто оцінити свої втрати, розуміти, як правильно їх компенсувати і які заходи слід прийняти для відновлення робочих процесів. У своїй роботі Іванов С.В. вказує на конкретний механізм для відновлення роботи існуючого бізнесу [11], де для компенсації збитків та проведення реконструкції рекомендується виконати кроки, зазначені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Механізм покриття збитків та відновлення підприємства [11]

Для повернення підприємства до повноцінної роботи, рекомендується розробити план відновлення. В цьому плані слід врахувати наступні розділи та пункти, щоб ефективно спланувати дії, спрямовані на максимізацію прибутку та мінімізацію ризиків, які можуть виникнути на нестабільній конфліктній чи постконфліктній території.

Також важливо враховувати макроекономічні проблеми національного та глобального рівнів, а також їхні можливі наслідки.

Підприємствам для розгляду пропонується така структура плану відновлення:

1. Методологія визначення та оцінювання розміру збитку.
2. Детальний опис виду та типу збитків, завданих підприємству внаслідок війни.
3. Формулювання цілей відновлення.
4. Конкретизація завдань відновлення.
5. Розробка альтернативних варіантів відновлення та встановлення критеріїв для оцінки їхньої прогнозованої ефективності, визначення сфер впливу кожного варіанту та методів досягнення цілей.
6. Оцінка вартості кожного варіанту та порівняльний аналіз.
7. Вибір найбільш підходящого варіанту для підприємства після затвердження з керівництвом чи власниками.
8. Визначення джерел фінансування для відновлення, а також джерел залучення інших необхідних ресурсів і методів їх залучення.
9. Детальний опис всіх стейкхолдерів, що взаємодіють у процесі відновлення, розділення на дві категорії: тих, хто був причетний до підприємства до війни, та тих, кого планується залучити.
10. Визначення набору КРІ, що виступають як індикатори для контролю та відстеження досягнення результатів.
11. Встановлення запланованих значень КРІ як нижню межу для досягнення мінімально прийняттого результату.
12. Розробка методики складання звітності, визначення частоти та плану дій відповідно до різних рівнів виконання КРІ.
13. Оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією обраного варіанту стратегії відновлення.
14. Розробка плану перегляду стратегії відповідно до форс-мажорних обставин та ризиків, а також визначення превентивних заходів для зменшення впливу оцінених ризиків.

Важливо відзначити, що для кожного конкретного підприємства, щоб скласти цей план, розробити та впровадити стратегію відновлення та розвитку бізнесу, необхідно враховувати галузь, конкретний вид і особливості діяльності самого підприємства. Кожен власник бізнесу, що діє в нестабільних та непередбачуваних умовах, повинен враховувати свій власний досвід та бути готовим до ризиків, навіть коли йде мова про виконання попередньо розробленого плану.

Ефективною стратегією може бути "гра в довгостроковому плані на короткострокові результати", що передбачає досягнення невеликих мет цільової стратегії, перегляд та затвердження подальших кроків в залежності від результатів попередніх, щоб забезпечити гнучкість та досягнення поставленої мети. Цей підхід відповідає методології Agile у проектному менеджменті, широко застосовуваний в галузі ІТ[29].

Рекомендації для заснування та розвитку підприємства під час війни чи в поствоєнний період

Підприємці, які прагнуть заснувати повністю нову компанію під час війни або в поствоєнний період, важливо спочатку визначити сферу своєї діяльності. Актуальними та прибутковими галузями в умовах конфлікту можуть бути:

1. Продовольчі товари: Підприємства, що виробляють продукти харчування, завжди залишаються в актуальних, оскільки задовольняють фізичні потреби. Проте, ці підприємства можуть стикатися із збільшеними ризиками внаслідок можливих атак.

2. Якісний одяг та взуття низької вартості: забезпечення якісного одягу за доступні ціни може стати конкурентною перевагою в умовах конфліктів.

3. Ремонт: попит на ремонт одягу та техніки може зростати, оскільки споживачі можуть віддавати перевагу відновленню старих речей.

4. Товари для військових: виробництво товарів, таких як розгрузки, бронезилети та інше військове обладнання, може мати попит в умовах конфлікту.

5. Заміщення брендів: у світлі санкцій та обмежень може виникнути попит на продукцію, яка заміщує російські, білоруські та інші бренди на ринку.

6. Бомбосховища та укриття: збільшений попит на системи сховищ та будівництво якісних бомбосховищ у період відновлення та будівництва.

7. Виробництво скла: попит на скло для заміни пошкодженого внаслідок обстрілів може зрости в разі великої кількості пошкоджених будівель.

Важливо враховувати, що вибір галузі повинен враховувати специфіку місцевого ринку та умови конфлікту.

Отже, основним викликом для розвитку та створення бізнесу в умовах війни є проблеми залучення фінансування та необхідність в ефективному управлінні ризиками. Бізнес-план для підприємства, яке планує входити на український ринок, повинен бути надзвичайно деталізованим і включати конкретні стратегії для забезпечення інвестора гарантії успіху.

При створенні компанії, крім стандартної структури бізнес-плану, необхідно також враховувати розділи, що оцінюють ризики, пов'язані з війною та її макроекономічними наслідками. Важливо ретельно провести аналіз всіх можливих ризиків і розробити систему протидії цим ризикам у випадку їх впливу на функціонування компанії.

Рекомендовано створювати декілька варіантів та стратегій, розглядаючи різні сценарії, щоб забезпечити гнучкість прийняття рішень та адаптивність до змін на ринку.

ВИСНОВКИ

У контексті загострення геополітичних конфліктів і воєнних дій, питання функціонування та розвитку підприємств малого та середнього бізнесу стає актуальним і надзвичайно складним завданням. В дослідженні були визначені теоретичні основи впливу війни на економіку країни та підприємства, а також проаналізовано світовий досвід створення та розвитку бізнес-моделей за умов воєнного стану.

У першому розділі роботи висвітлено різні аспекти впливу війни на економіку. Зазначено, що в умовах воєнного конфлікту підприємства стикаються з великими труднощами, такими як зниження попиту, ускладнення у сфері постачань, зниження фінансової стабільності. Світовий досвід показує, що країни, що знаходились в економічних та військових конфліктах, розробляли ефективні стратегії виходу з кризи та відновлення економіки.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ФОП Маміченко Т.В., що здійснює роздрібну торгівлю алкогольними та тютюновими виробами в одній точці. Виявлено фінансово-господарську характеристику її діяльності та визначено проблеми, з якими стикається суб'єкт малого підприємництва під час умов війни. Рекомендації щодо покращення умов функціонування і розвитку суб'єктів малого підприємництва визначено як один із ключових аспектів дослідження.

У третьому розділі висвітлено виклики та рекомендації для підприємців стосовно заснування бізнесу під час воєнного стану. Обговорено перспективи формування європейської моделі малого підприємництва та запропоновано конкретні рекомендації для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності.

Загальним висновком є те, що мікрокомпанії, головним чином, функціонують умовно або продовжують свою діяльність так, як це було до початку війни. Деякі знаходяться на етапі відновлення. Більшість підприємств цього розміру не змінювали своє місце діяльності. Практично половина з них може працювати зручно та безпечно, використовуючи комбінацію онлайн і офлайн діяльності. У той же час третина мікрокомпаній вирішила, що найбільш

ефективним є тільки офлайн формат. Лише 5% здійснює свою діяльність за кордоном.

Під час функціонування в умовах війни компанії стикнулися зі зменшенням штату співробітників, що призвело до необхідності перерозподілу функціональних обов'язків серед персоналу та внесення змін до стандартних бізнес-процесів. У той же час мікропідприємства активно адаптують свої стратегії до нових умов ринку та пошуку нові напрями діяльності. Для цього компанії використовують короткострокове планування з горизонтом не більше одного місяця. У більшості випадків ці підприємства залишають незмінним або частково модифікують свій асортимент, хоча майже половина опитаних вказала на зміни у попиті клієнтів на окремі товари.

Головними завданнями для цього сегменту є залучення нових клієнтів, а також пошук партнерів та постачальників, оптимізація роботи команди.

Таким чином, вплив на економічну ситуацію в країні та підприємства, які розташовані в зоні конфлікту, однозначно є негативним. Крім того, ця ситуація впливає негативно навіть на компанії, що операційно знаходяться поза зоною конфлікту, а також на інші країни, які мають торговельні зв'язки. За умов посиленої глобалізації та тісних взаємозв'язків між підприємствами, працівниками та ресурсами в різних частинах світу, утворилися виробничі ланцюги, які втрачають стійкість та ефективність, якщо хоча б один з елементів потрапляє під удар.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.
2. Беззубко Б. І. Розробка стратегії відновлення Донбасу як складник державної політики України. *Публічне адміністрування: теорія та практика*: ел.зб. наук. пр, 2017 (1). № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_15
3. Беззубко Б. І., Беззубко Ю. І. Проблеми сучасного етапу стратегічного планування розвитку територіальних громад у Донецькій області. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 17–20.
4. Беззубко Б. І., Кулик О. А., Кулик Д. О. Стратегічне управління підприємством. Електронний науково-практичний журнал «Збірник наукових праць ДонНАБА»; ред. кол. В. А. Кравець та ін. Краматорськ: ДонНАБА, 2019. Вип. 1. С. 130–134.
5. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Розвиток стратегій старопромислових регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 40–44.
6. Бізнес під час війни: як змінюються та відновлюються українські компанії. Promodo. URL : <https://www.promodo.ua/blog/biznes-pid-chas-viyni-yak-zminyuuyutsya-tavidnovlyuyutsya-ukrayinski-kompaniyi>
7. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі європейського розвитку: монографія. Нац. акад. наук України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень: Інтерпрінт, 2014. С. 272.
8. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
9. Війна та регіони України: як змінюється привабливість для підприємців. – 2022 URL : <https://cutt.ly/3KXHLyN>.
10. Гібридна війна: in verbo et in praxi: монографія. Донецький національний університет імені Василя Стуса; під. заг. ред. проф. Р. О. Додонова. Вінниця: ТОВ «НіланЛТД», 2017. 412 с.
11. Горюнов Д., Кравченко О. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні. *Офіс розвитку малого і середнього підприємництва*. 2020. URL: https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQlJMi5Wci5RKxP/view5.
12. Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72) № 2. 2022. С. 29–36.
13. Деренько О. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 97–104.
14. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
15. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/>

16. Економічний розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу на регіональному рівні: дис. ... к.е.н. : 08.00.05 / О.В. Якушева. Черкаси, 2017. 288 с.

17. Зануда А. Воєнні рейки: як економіці дожити до перемоги. 22.10.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63270389>

18. Захарова О.В. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. *Економіка підприємства: теорія і практика : збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, КНЕУ, 12-13 жовтня 2022 р. С. 134–136.

19. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/keyresults-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>

20. Коненко В.В. Критерії та показники оцінки ефективного розвитку промислових підприємств в період воєнного стану. Теорія і практика сучасної науки та освіти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 22-23 жовтня 2022 року. Львів : Львівський науковий форум, 2022. С. 8-11.

21. Красноносова О.М., Пономаренко Є.В., Харченко Р.В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. *Бізнес інформ*. 2021. № 11. С. 281–286.

22. Кривов'язюк І. Державна підтримка розвитку підприємництва в Україні під час дії воєнного стану. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (01 червня 2022 року)*. Луцьк : Друкарня «Волиньполіграф». С. 138–139.

23. Крисак А.О., Мусятковська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. 3. 12. С. 68–73. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf8.

24. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. №1. С. 63–71. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf9.

25. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

26. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Черв'як О.П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. 2022. С. 32–35.

27. Павлиш О. 20% малого і середнього бізнесу втратили понад \$100 тисяч через війну. Опитування. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/16/690482/>

28. Підтримка малого і середнього підприємництва. URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriemnictva>.

29. Податковий кодекс України : Закон України № 2755-VI URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top>

30. Пріоритети підвищення ефективності транскордонного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності підприємництва західних регіонів України / Т.Г. Васильців, В.В. Борщевський, М.І. Флейчук та ін.; за ред. Т.Г. Васильціва. Львів : ЛФ НІСД, 2010. 168 с.

31. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України № 2120-IX. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_1124_pil_govikh_kreditiv_na_402_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9_infografiki-3446

32. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/4286>.

33. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 26–1. С. 83–87. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf7.

34. Ситник Н. С. Напрями поліпшення фінансового регулювання розвитку підприємництва на державному рівні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 151-154.

35. Слуцький Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати (УНІАН). URL: <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhae-pidpriyemcyampracuyvati-un-an/>

36. Стешенко, О. О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. 08.

37. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s

38. Тимошук В., Ціх Г.В. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Збірник тез доповідей □ Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»*. 2022. С. 183–184.

39. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Анна Савчук, Олена Стащук. Матеріали міжнародної студентської конференції. Яремче, 2022

40. Фертікова Т. М. Напрями вдосконалення державного регулювання малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка* № 5, 2021. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/91.pdf. [3]

41. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>.
42. Шершньова З. Є. Комплексна стратегія соціального розвитку організації в умовах кризового стану економіки України. URL: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16360/Shershniova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
43. Юрій С. І. Світові фінансові кризи та їхні сучасні модифікації. Вісник ТНЕУ. 2007. № 5. С. 13-16.
44. Як український малий бізнес адаптується під час війни. Ukrainer. URL : <https://ukrainer.net/biznes-adaptuietsia/>
45. ФОП "МАМІЧЕНКО ЮРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ". URL : <https://clarity-project.info/tenderer/3296602933>
46. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
47. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
48. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
49. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
50. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
51. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
52. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

53. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
54. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
55. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
56. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
57. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
58. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
59. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
60. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
61. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
62. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
63. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та

механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненко. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

64. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

65. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

66. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

67. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

68. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

69. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

70. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

71. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

72. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

73. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business

and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

74. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

75. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

76. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

77. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

78. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

79. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

80. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

81. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

82. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 25-32.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

83. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

84. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

85. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

86. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

87. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. *Journal of Environmental Management and Tourism*. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

ДОДАТОК А

Акт впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник директора
Громадської організації
«Академія підприємництва і
менеджменту України»



І. Б. Дегтярьова

Акт

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра
Олійник Анастасія Миколаївна на тему:
«Підприємства малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни:
проблеми та перспективи розвитку»

Результати кваліфікаційної роботи Олійник А.М., а саме рекомендації щодо розвитку та відновлення бізнесу під час війни в Україні використано ГО «Академія підприємництва і менеджменту України» для консультацій підприємств малого та середнього бізнесу.

Акт виданий для подання кваліфікаційної роботи до захисту на кафедрі економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету.