Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота

на тему «Управління фінансовими ресурсами суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу»

Виконав: студент 2-го курсу, групи 601-ЕФ
Спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» другого (магістерського) рівня вищої освіти
Владіміров А.Ю.
Керівник: к.ен., доцент Свистун Л.А.
Рецензент: к.ен., доцент Кулакова С.Ю.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань
Владіміров А.Ю.
Підтверджую достовірність даних, використаних у роботі
Владіміров А.Ю.

Полтава, 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 5
1.1. Характеристика та роль підприємств малого і середнього бізнесу для економіки держави 5
1.2. Поняття та структура фінансових ресурсів малого і середнього бізнесу 9
1.3. Принципи та методи управління фінансовими ресурсами підприємств 16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ..... ……..22
2.1. Аналіз стану і тенденцій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу в Україні та структури їх фінансових ресурсів 22
2.2. Джерела фінансування малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу 32
2.3. Виклики та загрози для фінансової стійкості суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу 44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 53
3.1. Ризик-менеджмент в системі управління фінансовими ресурсами підприємств МСБ в період воєнного часу 53
3.2. Формування фінансових ресурсів суб'єктів малого і середнього бізнесу в Україні за умов державної підтримки 57
3.3. Напрями вдосконалення фінансової політики та стратегій підтримки малого і середнього бізнесу в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду ..... .60
ВИСНОВКИ 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74
ДОДАТКИ ……..……83

ВСТУП

Війна завжди створює численні виклики для економіки країни, особливо впливаючи на малі та середні підприємства, які є основою соціально-економічного розвитку. В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються зі значними труднощами: нестабільністю ринку, дефіцитом фінансових ресурсів, скороченням споживчого попиту та ризиком втрати активів. Такі умови вимагають ефективного управління фінансовими ресурсами, що є ключовим фактором для підтримки функціонування малого і середнього бізнесу (МСБ) в Україні.

Актуальність дослідження управління фінансовими ресурсами суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу зумовлена значним впливом зовнішніх викликів на функціонування економіки України. Військові дії, економічна нестабільність, обмежений доступ до фінансування та значні ризики для бізнесу створюють серйозні перешкоди для розвитку цього сектора. Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості держави, сприяє створенню робочих місць, задовольняє місцеві потреби та забезпечує інноваційний розвиток.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних основ управління фінансовими ресурсами підприємств малого і середнього бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління ними в з врахуванням викликів воєнного стану.

Завданнями цієї роботи є:

– розкрити роль і значення підприємств малого і середнього бізнесу для економіки України;

– визначити поняття, структуру та особливості фінансових ресурсів у даному секторі;

– проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку МСБ в умовах воєнного часу;

– дослідити джерела фінансування підприємств та ідентифікувати ключові ризики для їхньої стійкості у воєнний період;

– запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємств МСБ з урахуванням сучасних викликів.

Об’єктом дослідження є процеси управління фінансовими ресурсами суб’єктів малого і середнього бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методи та практичні підходи до управління фінансовими ресурсами МСБ в умовах викликів воєнного часу.

Інформаційною базою для виконання роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні дані Державної служби статистики, Національного банку України, а також праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів.

Дослідження ґрунтується на поєднанні теоретичного та емпіричного підходів, порівняльному аналізі, системному підході та аналізі статистичних даних.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління фінансовими ресурсами малого і середнього бізнесу. У другому розділі проводиться аналіз стану фінансових ресурсів малого і середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. У третьому розділі досліджуються можливості формування фінансових ресурсів за умов державної підтримки, а також можливість запозичення зарубіжного досвіду для удосконалення стратегій підтримки малого і середнього бізнесу в Україні.

Результати кваліфікаційної роботи були апробовані в ході VI Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи», де проведено обговорення управління фінансовими ресурсами суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу.

Практична значимість дослідження полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств МСБ в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Характеристика та роль підприємств малого і середнього бізнесу для економіки держави

Малий і середній бізнес (МСБ) є невід'ємою складовою ринкової економіки, що сприяє розв'язанню широкого спектра соціальних, економічних та науково-технічних викликів суспільства. У сучасних умовах розвитку економіки України МСБ вирізняється динамічністю, сприяє вирішенню питань зайнятості, стимулює конкуренцію, забезпечує зростання експортного потенціалу та насичення внутрішнього ринку товарами й послугами. Саме тому уряди багатьох країн із різним рівнем соціально-економічного розвитку надають значну увагу підтримці малого та середнього підприємництва. В Україні створення сприятливого середовища для розвитку МСБ є одним із пріоритетних напрямів економічних реформ, адже ці суб'єкти бізнесу є ефективним інструментом вирішення нагальних соціально-економічних проблем.

Питання розвитку малого та середнього бізнесу є надзвичайно актуальним, оскільки цей сектор становить соціально-економічну основу, без якої неможливий розвиток економіки європейської держави. Малі та середні підприємства є найпоширенішою формою підприємницької діяльності та забезпечують соціально-економічну стабільність у розвитку суспільства. [3].

Поняття підприємств малого та середнього бізнесу заслуговує на окрему увагу. Його визначення вивчалося багатьма економістами та дослідниками, починаючи ще з XIX століття. У сучасній науковій літературі це поняття має чітке й послідовне трактування.

Підприємства малого та середнього бізнесу - це самостійні та ініціативні форми підприємства, діяльність яких реалізується здебільшого на особистий

ризик суб'єктами господарювання, фізичними чи юридичними особами, які повністю відповідальні за отримані результати господарювання, та полягає у виробництві товарів та послуг, здійсненні робіт або виконанні торгівлі, має на меті отримання прибутку та реалізацію їх економічного інтересу у різноманітних напрямках функціонування [4].

Таблиця 1.1

Класифікація підприємств в Україні

Мікропідприємства	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Балансова вартість активів до 350 тисяч євро; Чистий дохід від реалізації продукції до 700 тисяч євро; Середня кількість працівників до 10 осіб.	Балансова вартість активів до 4 мільйонів євро; Чистий дохід від реалізації продукції до 8 мільйонів євро; Середня кількість працівників до 50 осіб.	Балансова вартість активів до 20 мільйонів євро; Чистий дохід від реалізації продукції до 40 мільйонів євро; Середня кількість працівників до 250 осіб.	Балансова вартість активів понад 20 мільйонів євро; Чистий дохід від реалізації продукції понад 40 мільйонів євро; Середня кількість працівників понад 250 осіб

У різних країнах існують різні підходи та критерії для визначення малого підприємства. Встановлюються граничні показники, після перевищення яких підприємство перестає належати до цієї категорії. Основними критеріями зазвичай є кількість працівників, розмір капіталу, річний обіг, обсяг інвестицій, вартість активів тощо.

Загалом, виділяють три підходи до класифікації малого підприємництва: кількісний, якісний та комбінований. Кількісний підхід базується на використанні доступних для аналізу показників, таких як чисельність працівників, обсяг продажів та балансова вартість активів. Якісний підхід передбачає використання суб’єктивних критеріїв, доповнених кількісними показниками, хоча він значною мірою залежить від суджень і досвіду. Комбінований підхід, запропонований Болтонським комітетом у 1971 році у Великій Британії, поєднує економічне та статистичне визначення малого підприємства. За економічним визначенням, малими вважаються компанії, що відповідають трьом основним умовам, зокрема мають відносно невелику частку ринку у своїй сфері діяльності [8];

– правління фірмою здійснюється її власником або співзасновниками без залучення формалізованої управлінської структури;

– фірма функціонує самостійно, не будучи частиною великого підприємства;

Бізнес як соціально-економічне явище охоплює широкий спектр суспільних відносин, які включають історичні, юридичні, економічні та психологічні аспекти. З економічної точки зору, бізнес представляє собою економічні відносини між людьми, пов'язані з організацією власної справи, виробництвом і його функціонуванням із метою отримання прибутку.

Малі та середні підприємства мають низку переваг, зокрема: забезпечують національний ринок товарами та послугами, що відповідають запитам споживачів, сприяють впровадженню інновацій і сучасних технологій, створюють робочі місця, знижують рівень безробіття, активізують споживчу активність і стимулюють зростання обсягів виробництва.

Малий і середній бізнес суттєво впливає на темпи економічного зростання, формує структуру та якість внутрішнього валового продукту (ВВП). Основними факторами, що сприяють розвитку малого і середнього бізнесу є те, що по перше, невеликі компанії забезпечують вищі обсяги реалізації порівняно з великими; по друге, суб’єкти малого і середнього бізнесу сплачують значні суми податків; по третє, цей сектор створює більше робочих місць, ніж великі підприємства. Наприклад, у країнах Європи малі та середні підприємства становлять 99% від загальної кількості підприємств ЄС і за останні п'ять років забезпечили близько 85% нових робочих місць. [5].

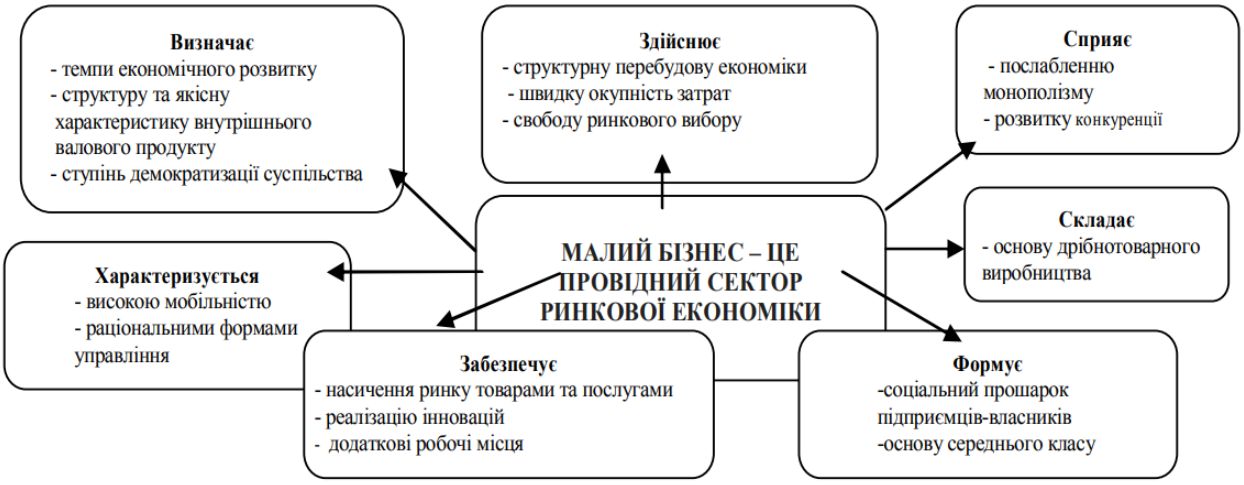

Рис. 1.1. Суть та значення малого бізнесу.

Малий та середній бізнес виконує важливі соціально-економічні функції в державній економіці [6]:

1. Сприяє демонополізації, приватизації та роздержавленню економіки, підтримує розвиток економічної конкуренції, формує значну кількість ринкових суб'єктів, орієнтованих на попит і конкуренцію.

2. Включає в економічний обіг матеріальні, природні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, які залишаються поза увагою великих корпорацій.

3. Покращує функціонування ринків завдяки гнучкості їхньої структури, регулюванню попиту, пропозиції й цін, частковій компенсації втрат пропозиції в період реструктуризації великих компаній, задоволенню специфічних місцевих потреб та індивідуалізації товарів.

4. Допомагає великим підприємствам зосередитися на ключових напрямах, беручи на себе виробництво дрібносерійної чи штучної продукції для задоволення індивідуальних запитів.

5. Створює нові робочі місця та забезпечує працевлаштування для людей, які втратили роботу через реструктуризацію великих підприємств.

6. Підвищує ділову активність населення, сприяє формуванню середнього класу — основи економічних реформ і стабільності суспільства.

7. Знижує соціальну напругу завдяки скороченню майнової нерівності та підвищенню доходів громадян.

8. Підвищує адаптивність національної економіки та ринкової пропозиції до умов глобальної відкритої економіки.

9. Сприяє демократизації суспільства, удосконаленню економічної організації та управління.

Головна перевага малого бізнесу полягає у його здатності адаптуватися до змін на глобальному ринку завдяки різноманітності форм і методів діяльності. Це зумовлено невеликим масштабом виробництва, обмеженістю ресурсів та підвищеною вразливістю у порівнянні з великими компаніями. Малий бізнес заповнює прогалини в економіці, які виникають через неможливість використання ефекту масштабу у виробництві та збуті, а також виступає основним джерелом

інновацій завдяки більш гнучким організаційним умовам та індивідуальному підходу до розробок.

Роль і функції малого бізнесу не обмежуються його впливом на економічний розвиток суспільства, що базується на ринкових методах господарювання. Важливою функцією малого бізнесу є забезпечення соціально-політичної стабільності, адже він створює умови для вільного вибору способів роботи, спрямованих як на благо суспільства, так і на досягнення власного добробуту.

Розвиток малого та середнього бізнесу повинен стати пріоритетним напрямом економічного розвитку України, оскільки це є ключовим шляхом до формування ринково-інноваційної економіки, створення значної кількості робочих місць та активного впровадження інформаційних технологій. У результаті це сприятиме наповненню Державного бюджету та Пенсійного фонду. Для стимулювання та підтримки малого і середнього бізнесу в Україні доцільно орієнтуватися на досвід європейських країн, використовуючи їхні методи та інструменти.

1.2. Поняття та структура фінансових ресурсів малого і середнього бізнесу

Наразі підприємства МСБ функціонують у складних кризових умовах, які характеризуються дефіцитом фінансових ресурсів, інфляційними процесами, нестабільними валютними курсами, підвищенням ставок за кредитами та зниженням платоспроможного попиту населення. Ці фактори негативно впливають на ефективність їхньої діяльності. Брак фінансових ресурсів у достатньому обсязі призводить до порушення платіжної дисципліни, зниження фінансової стійкості підприємств, а отже, і всієї національної економіки.

Фінансові ресурси є одним із ключових понять фінансів підприємств. Їхня особливість полягає у грошовій формі, розподільному характері та відображенні процесів формування і використання різних видів прибутків і нагромаджень суб’єктів господарювання. Незважаючи на численні визначення терміна

«фінансові ресурси», серед економістів відсутній єдиний підхід до його трактування.

У спеціалізованій літературі фінансові ресурси часто розглядаються як грошові фонди, що утворюються в процесі розподілу, перерозподілу й використання валового внутрішнього продукту, створеного в державі за певний період [10]. На думку таких авторів, як І. Балабанов і І. Бланк, фінансові ресурси підприємства є коштами, якими воно розпоряджається. І. Бланк наголошує, що ці кошти формуються з метою забезпечення фінансування розвитку підприємства у майбутньому [11].

А. Філімоненков [12] пропонує специфічний підхід до визначення фінансових ресурсів підприємства, трактуючи їх як грошовий капітал, інвестований для отримання прибутку. Він пояснює це заміною терміну «фонди», який раніше використовувався для опису руху коштів у звітності підприємств, терміном «капітал».

В. Бєлолипецький зазначає, що в умовах ринкової економіки фінансисти надають перевагу терміну «капітал», оскільки для практиків це реальний ресурс, на який можна впливати для підвищення прибутковості підприємства. Він підкреслює, що у звітності підприємств фінансові ресурси відображаються у формі капіталу та зобов’язань, де капітал охоплює лише власні кошти підприємства. Подібну точку зору підтримують В. Гриньова, В. Коюда [13] і Г. Кірейцев [14], який наголошує, що фінансові ресурси завжди більші або рівні капіталу підприємства. Рівність між цими поняттями свідчить про відсутність фінансових зобов’язань.

Деякі вчені ототожнюють фінансові ресурси з капіталом або використовують ці терміни як взаємозамінні. Наприклад, В. Опарін визначає фінансові ресурси як сукупність коштів, спрямованих на формування основних і оборотних засобів підприємства. Однак, капітал варто розглядати як частину фінансових ресурсів, що використовується для досягнення підприємством своїх цілей, тому ототожнювати ці поняття є недоцільним [11].

Основна різниця між капіталом і фінансовими ресурсами полягає в тому, що в будь-який момент часу фінансові ресурси підприємства або перевищують його капітал, або дорівнюють йому. Якщо ж фінансові ресурси дорівнюють капіталу, це свідчить про відсутність фінансових зобов'язань. Аналізуючи різні визначення терміну «фінансові ресурси підприємства», можна зробити висновок, що серед науковців, як українських, так і зарубіжних, досі немає єдиного підходу до його змісту та значення у діяльності підприємств.

Рис.1.2. Складники фінансових ресурсів підприємств

Фінансові ресурси підприємства використовуються для покриття витрат на розширене відтворення, виконання фінансових зобов'язань перед фізичними та юридичними особами, а також для впровадження заходів економічного стимулювання. Вони характеризуються низкою ознак, що відображають грошові відносини, пов'язані з первинним розподілом вартості валового внутрішнього продукту, формуванням і використанням грошових доходів та децентралізованих фондів. До основних критеріїв належності до фінансових ресурсів відносять здатність виконувати функцію платіжного засобу та рівень ліквідності активів. Розглянемо ключові складові фінансових ресурсів підприємства (рис. 1.2).

Фінансові ресурси мають ряд ключових характеристик. Їх формування та використання регулюються правовими та нормативними актами. Вони можуть

належати суб'єктам господарювання різних організаційно-правових форм або зосереджуватися у фінансових установах, таких як банки, інвестиційні фонди чи компанії спільного інвестування. Основні напрями використання фінансових ресурсів включають забезпечення відтворення діяльності підприємств, соціальний захист працівників та задоволення інших потреб суб'єктів господарювання. Фінансові ресурси підприємств характеризуються такими властивостями [15]: вони проходять стадію формування; відображають відношення до власності; мають джерела формування та цілі використання; структура фінансових ресурсів підприємства залежить від джерел їх формування та напрямів використання.

Фінансові ресурси підприємства володіють певними унікальними ознаками або характеристиками. Усі якісні характеристики фінансових ресурсів умовно поділяються на три групи [9]: загальноекономічні, фінансові, індивідуальні.

До загальноекономічних характеристик належить накопичена вартість, яка розглядається як активи, що забезпечують рух вартості та сприяють соціальному розвитку. Основне завдання підприємства полягає в його економічному розвитку, який досягається завдяки наявності власних фінансових ресурсів та доступу до зовнішніх джерел фінансування [9].

До фінансових характеристик ресурсів підприємства належать такі [9]:

1. Фінансові ресурси займають центральне місце у функціонуванні та розвитку підприємства, відіграючи ключову роль у його практичній діяльності. Вони є основним об'єктом впливу фінансового менеджменту.

2. Фінансові ресурси виступають окремим фактором, що генерує дохід, незалежно від інших виробничих елементів. Їх використання забезпечує формування грошових надходжень у фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства. Акумульовані ресурси спрямовуються на фінансування реальних і фінансових інвестицій, з метою отримання доходу в майбутньому.

3. Існує прямий зв'язок між рівнем доходу та ризиком: зі зростанням доходів збільшується і ризик. Фінансові ризики є невід'ємною частиною діяльності підприємства, а носієм цих ризиків виступають фінансові ресурси.

4. У процесі діяльності підприємства постійно виникають кредиторська та дебіторська заборгованості перед державою, власниками, кредиторами чи інвесторами, які потребують погашення. Для цього найчастіше використовуються фінансові ресурси.

Індивідуальні характеристики фінансових ресурсів містять [9]:

– активи з високою здатністю до трансформації (фінансові ресурси відрізняються тим, що вони не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі. Для їх включення до цього процесу необхідно перетворити їх в інші види активів);

– ключовий елемент фінансового потенціалу (фінансові ресурси відображають фінансову складову потенціалу підприємства. Ліквідність активів і здатність управляти чистими грошовими потоками є основою для оцінки платоспроможності, фінансової стабільності, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства).

Ефективний розвиток фінансово-господарської діяльності підприємств значною мірою залежить від обсягу, складу та структури їхніх фінансових ресурсів. Рівень цих ресурсів визначає здатність підприємства фінансувати розширене відтворення, виконувати фінансові зобов’язання перед державним бюджетом, банками, страховими компаніями та іншими організаціями, а також впливає на загальний соціально-економічний розвиток. Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів і їх раціональне використання забезпечують фінансову стабільність підприємства, зокрема його платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість [8].

Значна залежність від залучених коштів може ускладнити фінансову діяльність підприємства через збільшення витрат на сплату відсотків за кредитами, дивідендів за акціями та відсотків за облігаціями. Це може призводити до зниження ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Тому прийняття рішень про залучення додаткових фінансових ресурсів потребує ретельного обґрунтування з урахуванням особливостей поточних умов [8].

Фінансові ресурси охоплюють грошові фонди та частину коштів, що використовуються у нефондовій формі. До їх складу входять: статутний капітал, резервний капітал, амортизаційний фонд, спеціальні фонди, нерозподілений прибуток, усі види кредиторської заборгованості, короткострокові та довгострокові кредити банків, кошти для фінансування капітальних вкладень, а також інші засоби, відображені в пасиві бухгалтерського балансу підприємства.

Фінансові ресурси підприємства використовуються для придбання основних засобів, нематеріальних активів, матеріальних запасів, виплати заробітної плати, сплати податків, орендної плати, страхових внесків тощо. Розмір, склад і структура цих ресурсів безпосередньо впливають на обсяги виробництва, рівень технічного, трудового та матеріального забезпечення підприємства, а також його соціально-економічний розвиток.

Фінансова діяльність підприємства базується на управлінні витратами та формуванні доходів. Фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства, включають витрати на придбання активів, оплату праці, податки, оренду, страхові внески та інші витрати, пов’язані з виробництвом і реалізацією товарів або послуг. Підсумком фінансової діяльності стають фінансові результати, які можуть виражатися як прибутками, так і збитками.

У процесі фінансової діяльності підприємства виділяють такі етапи: фінансові ресурси спрямовуються на покриття витрат, пов’язаних із виробничою та іншою операційною діяльністю. Ці витрати забезпечують формування доходів, отриманих від реалізації продукції чи послуг. Фінансові результати, що відображаються у прибутках або збитках, є показником ефективності фінансової діяльності підприємства. Вони, у свою чергу, впливають на зростання або скорочення фінансових ресурсів, формуючи циклічний взаємозв’язок.

Фінансові ресурси суб’єктів малого і середнього підприємництва залежно від джерел формування поділяються на власні, запозичені та залучені.

Фінансові ресурси підприємства формуються з власних і зовнішніх джерел. Власні ресурси зосереджені у статутному капіталі. Зовнішні джерела включають надходження з бюджету, цільових і централізованих корпоративних фондів,

зазвичай на безповоротній основі, а також кредити, які надаються банками на умовах платності та зворотності.

Таблиця 1.2

Склад фінансових ресурсів МСБ

Власні	Запозичені	Залучені
особисті кошти; кошти партнерів та засновників; прибуток, отриманий в результаті господарської діяльності; амортизаційні відрахування; продаж активів.	банківські кредити; мікро-кредити, мінікредити; приватні кредити; іноземні кредити; інші запозичення; P2P-фінансування; грантове фінансування; державні субсидії.	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; заборгованість з оплати праці; поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом; поточні зобов'язання зі страхування; інші поточні зобов'язання.

Для більшості представників малого та середнього бізнесу основним джерелом фінансування виробничої діяльності є власні кошти. Вони є найбільш доступним і надійним способом формування фінансових ресурсів для підприємств малого бізнесу. Використання власних коштів дозволяє швидко розпочати власну справу, почати з невеликих масштабів, поступово здобуваючи досвід і накопичуючи ресурси для подальшого розвитку та розширення. Такі кошти можуть складатися із заощаджень або виручених від продажу власного майна.

На початкових етапах діяльності для підвищення ефективності роботи малого або середнього підприємства доцільно залучати партнерів. Вони можуть стати співзасновниками, інвестуючи гроші, надаючи обладнання або приміщення для започаткування бізнесу. Партнери отримують статус співвласників, мають право брати участь у керівництві підприємством та розподілі прибутку. Відносини з партнерами необхідно оформляти у договірній формі, щоб уникнути можливих конфліктів у майбутньому. Проте багато українських підприємців, особливо початківців, часто ігнорують цю практику, що може призводити до проблем у подальшій діяльності.

Структура фінансових ресурсів підприємств залежить від галузі економіки, тривалості виробничого циклу, стану ринку збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків, податкового навантаження, цінової політики, системи кредитування суб’єктів малого підприємництва.

Отже, аналізуючи сутність фінансових ресурсів підприємства, можна дійти висновку, що вони представляють собою грошові кошти, якими підприємство володіє та які класифікуються за видами, складом і джерелами їх формування. Деякі дослідники ототожнюють це поняття з «капіталом», однак таке трактування є неточним через принципову відмінність між цими категоріями. Фінансові ресурси на будь-який момент часу завжди дорівнюють або перевищують капітал підприємства. У випадку, коли фінансові ресурси дорівнюють капіталу, це свідчить про відсутність у підприємства фінансових зобов'язань.

1.3. Принципи та методи управління фінансовими ресурсами підприємств

У сучасних умовах ведення бізнесу зростає потреба суб'єктів господарювання у фінансовій стабільності, яка є основою ефективної діяльності та платоспроможності. Це зумовлює необхідність пошуку сучасних підходів до накопичення фінансових ресурсів, а також вміння професійно та швидко приймати управлінські рішення для досягнення ключових цілей фінансового управління, таких як економічне зростання, підвищення добробуту, отримання конкурентних переваг та забезпечення рентабельності.

У ширшому розумінні управління фінансовими ресурсами охоплює не лише процеси розподілу та використання коштів, а й діяльність, спрямовану на вплив у формуванні фінансових ресурсів та регулювання грошових потоків підприємства.

Управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників успішного функціонування та розвитку підприємств у ринкових умовах. Вона постійно розвивається, адаптуючись до об'єктивних вимог виробництва, реалізації продукції, ускладнення господарських зв'язків та зростання впливу споживача на формування техніко-економічних характеристик продукції.

Управління фінансовими ресурсами є одним із найважливіших елементів організації виробничо-господарської діяльності підприємства. Воно спрямоване на оптимізацію фінансового механізму, координацію фінансових операцій,

забезпечення їх упорядкованості та збалансованості, що є необхідним для ефективної фінансово-господарської діяльності в сучасних умовах.

Таблиця.1.3

Підходи до управління фінансовими ресурсами

Назва	Характеристика
Традиційний підхід	Базується на фундаментальних принципах фінансового менеджменту. Він охоплює процеси планування, контролю та аналізу фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та ліквідності. Важливу роль відіграє складання бюджету, прогнозування доходів і витрат, а також регулярний моніторинг фінансових показників, таких як рентабельність і платоспроможність.
Інноваційний підхід	Спрямований на впровадження сучасних технологій у фінансове управління. Це використання автоматизованих систем, таких як ERP-системи, які інтегрують фінансові та операційні процеси, і аналітичних інструментів для обробки великих даних (Big Data). Завдяки цьому забезпечується оперативність і точність фінансових рішень. Також важливу роль відіграють фінансові технології (FinTech), які спрощують процес управління платежами, інвестиціями та позиками.
Проектний підхід	Базується на управлінні фінансами в межах окремих проектів. У цьому випадку ресурси залучаються з урахуванням конкретної мети або майбутніх доходів від реалізації проекту. Цей підхід дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові ризики, оскільки фінансування концентрується на найбільш перспективних напрямках.
Ризик-орієнтований підхід	Акцентує увагу на ідентифікації, оцінці та управлінні фінансовими ризиками. Сучасні інструменти хеджування, такі як деривативи, дозволяють ефективно мінімізувати ризики, пов’язані з валютними коливаннями, змінами ставок або нестабільністю ринків.
Гнучкий підхід (Agile Finance)	Характеризується адаптивністю та здатністю швидко реагувати на зміни ринку. Він передбачає короткі цикли планування, регулярний перегляд фінансових рішень і високу інтеграцію між підрозділами компанії.

За своєю суттю управління фінансовими ресурсами передбачає прийняття рішень у умовах швидких змін зовнішнього середовища. Тому наука управління фінансовими ресурсами має сприяти вдосконаленню процесу навчання шляхом розробки методів прийняття управлінських рішень у умовах зовнішніх протиріч та невизначеності.

Управління фінансовими ресурсами базується на різних підходах, які забезпечують ефективне функціонування підприємства відповідно до його цілей, умов діяльності та впливу зовнішнього середовища табл.1.3.

Головним завданням управління фінансовими ресурсами є визначення обсягів, джерел та способів залучення коштів для забезпечення господарської діяльності підприємства. Формування цих ресурсів зазвичай відбувається за рахунок різних джерел: власного капіталу підприємства, а також позичених і залучених коштів.

Процес управління фінансовими ресурсами має здійснюватися в межах певної системи, яку можна розглядати з двох позицій:

1. Як частину загальної системи управління підприємством, що включає дві підсистеми – суб'єкт та об'єкт управління (системний підхід до управління фінансовими ресурсами).

2. Як сукупність форм, методів та інструментів, які використовуються для управління грошовими потоками та фінансовими ресурсами (процесний підхід до управління фінансовими ресурсами).

Вибір оптимального способу формування та використання фінансових ресурсів, з урахуванням наявних та потенційних фінансових можливостей, вимагає застосування системного та аналітичного підходу. Цей підхід базується на тому, що доцільність управлінських рішень залежить від ситуації, яка формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Практичне вирішення задачі передбачає перехід від аналітичних методів до пошуку оптимальних рішень у рамках стратегічного і тактичного планування.

Управління фінансовими ресурсами є сукупністю інструментів, методів та форм розробки і реалізації управлінських рішень, що стосуються процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для забезпечення стабільного фінансового стану і ефективної діяльності підприємства [17].

Згідно з думкою І.О. Бланка, основними цілями управління фінансовими ресурсами є [11]:

– забезпечення підприємства оптимальним обсягом фінансових ресурсів на певний період, відповідно до обраних напрямів розвитку;

– організація формування необхідного рівня та раціонального використання фінансових ресурсів;

– максимізація прибутку та підвищення ринкової вартості підприємства.

Таким чином, при формулюванні мети управління фінансовими ресурсами необхідно обов'язково враховувати обсяги фінансових надходжень, джерела їх залучення та обсяги витрат [18].

При розробці стратегії управління фінансовими ресурсами необхідно використовувати системний підхід, який дозволяє досягти балансу між впливами зовнішнього середовища підприємства, включаючи нормативно-правові умови та економіко-політичну ситуацію в країні, та внутрішніми факторами, такими як поточний стан підприємства, наявність власних і позикових коштів, кадровий потенціал тощо. Саме ці фактори визначають мету стратегії фінансового менеджменту як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу [19].

Структура механізму управління фінансовими ресурсами складається з кількох взаємопов'язаних елементів [20]:

– методи фінансового управління, які визначають способи впливу на фінансовий стан підприємства чи організації;

– правове забезпечення процесу фінансового управління;

– нормативне забезпечення фінансового управління;

– інформаційне забезпечення фінансового управління;

– методи та інструменти фінансового управління.

Вибір методів управління фінансовими ресурсами слід розпочинати з аналізу поточного фінансово-економічного стану підприємства, щоб на основі об'єктивних даних приймати рішення та визначати напрямки ефективного використання фінансових коштів, з урахуванням наявних ресурсів та поточної ситуації. Тобто фінансове управління починається зі збору необхідної інформації, її аналізу, а вже після цього здійснюється вибір стратегії фінансового менеджменту [21].

Система управління фінансовими ресурсами полягає в цілеспрямованому впливі керівників різних рівнів на процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах і ризиках. У межах цієї системи виділяють три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний. Стратегічний рівень охоплює вибір і обґрунтування політики залучення та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства, що включає визначення загальної потреби у фінансах,

вибір джерел їх формування та розробку фінансового плану і бюджету за напрямками діяльності.

На тактичному рівні ставляться поточні завдання та планується рух фінансових ресурсів у межах загальних цілей підприємства. Оперативний рівень зосереджується на управлінні матеріальними і трудовими ресурсами, де важливим є ефективне використання наявних фінансових коштів для підтримки поточної діяльності підприємства.

У загальній структурі управління фінансами підприємств фінансові ресурси є ключовим елементом керованої системи, яка також включає джерела фінансування та фінансові відносини. Таким чином, об'єктом управління виступає сукупність фінансових ресурсів підприємства, що охоплює як внутрішні (власні), так і зовнішні (позикові, залучені) джерела.

Суб'єктами управління є працівники фінансових підрозділів, які здійснюють вплив на ці ресурси. Їхня діяльність передбачає збір, обробку, аналіз, систематизацію та зберігання інформації, а також розробку та прийняття управлінських рішень через планування, організацію, регулювання, координацію, аналіз і контроль.

Важливим аспектом є розподіл управління фінансовими ресурсами на управління їх формуванням та використанням. Вибір механізму фінансового управління залежить від економічної ефективності використання ресурсів, тобто від залучення оптимальної кількості джерел та забезпечення відповідності результатів витраченим коштам [22].

Сучасні умови ведення бізнесу встановлюють певні вимоги до формулювання цілей управління фінансовими ресурсами. Серед них можна виділити такі: максимізація прибутку; підтримка конкурентоспроможності підприємства; збільшення ринкової вартості підприємства; підвищення ділової активності; здатність до швидкої адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Ці вимоги є взаємопов'язаними та мають причинно-наслідкові зв'язки, тому їх необхідно виконувати в комплексі. Отже, для вирішення цих завдань потрібно

дотримуватися умов ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. Аналіз теоретичних засад управління фінансовими ресурсами малого і середнього бізнесу дозволяє зробити низку важливих висновків. Малий і середній бізнес є ключовим елементом ринкової економіки, який сприяє економічному зростанню, створенню робочих місць, інноваційному розвитку та соціальній стабільності. Він виконує важливі функції, такі як демонополізація економіки, залучення ресурсів, які ігноруються великими компаніями, та забезпечення еластичності ринкової структури.

Фінансові ресурси підприємств МСБ є основним джерелом їх функціонування та розвитку. Вони включають власні, запозичені та залучені кошти, які формуються з різних джерел і використовуються для фінансування виробничої діяльності, виконання зобов'язань та реалізації інвестиційних проектів. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає використання різних підходів, таких як традиційний, інноваційний, проектний, ризик-орієнтований та гнучкий, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

Управління фінансовими ресурсами малого і середнього бізнесу має бути спрямоване на максимізацію прибутку, підвищення конкурентоспроможності, збільшення ринкової вартості підприємства та забезпечення його динамічного розвитку. Для досягнення цих цілей необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства, а також використовувати сучасні інструменти та методи фінансового менеджменту.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами є невід'ємною умовою успішного функціонування та розвитку малого і середнього бізнесу, що, у свою чергу, сприяє економічному зростанню та соціальній стабільності держави.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз стану і тенденцій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу в Україні та структури їх фінансових ресурсів

Малий і середній бізнес (МСБ) є ключовим сектором економіки, який забезпечує значну частку зайнятості населення, створення доданої вартості та розвиток інновацій. В Україні роль МСБ особливо важлива в умовах економічних викликів та необхідності диверсифікації джерел економічного зростання.

Розглянемо динаміку зміни кількості малих і середніх підприємств в Україні у 2019–2023 роках (додаток А).

Кількість великих підприємств у 2023 році залишилася майже на рівні 2019 року, зменшившись лише на 6 одиниць (відхилення становить -6, або 0,03%). У порівнянні з 2022 роком кількість великих підприємств зросла на 18 одиниць, що може свідчити про певну стабілізацію цієї категорії бізнесу після попередніх кризових явищ.

Середні підприємства демонструють значний спад. У 2023 році їхня кількість зменшилася на 3681 одиницю порівняно з 2019 роком -3681 та на 713 одиниць у порівнянні з 2022 роком. Така динаміка вказує на тривалий негативний тренд у секторі середнього бізнесу, що може бути пов'язано зі складнощами доступу до ресурсів або змінами в регуляторному середовищі.

Малі підприємства також зазнали значних змін. У 2023 році їхня кількість зменшилася на 69058 одиниць порівняно з 2019 роком. Проте у порівнянні з 2022 роком спостерігається зростання на 46623 одиниці. Це свідчить про те, що малий бізнес швидше відновлюється після різкого скорочення в 2022 році, ймовірно, внаслідок адаптації до нових умов або підвищення попиту на малий бізнес у кризовий період.

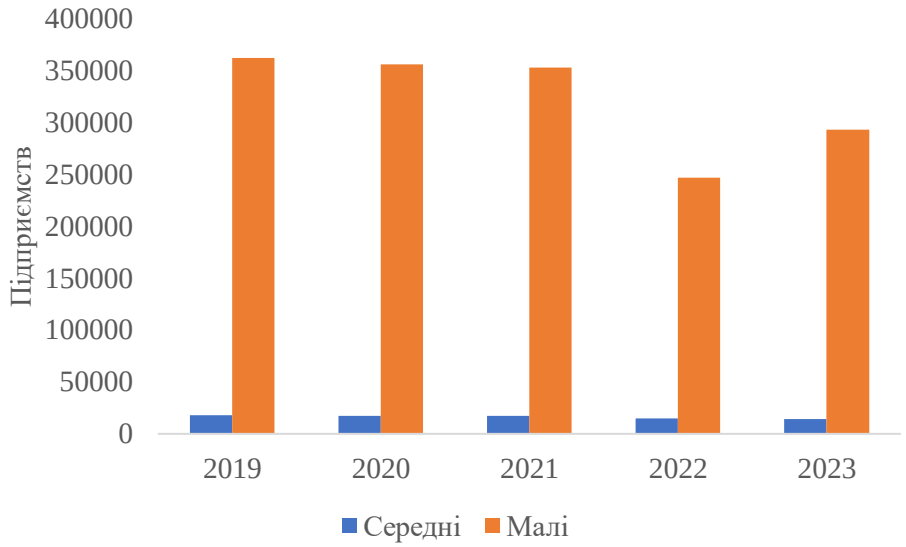

Рис.2.1. Динаміка кількості середніх і малих підприємств в Україні 2019-2023.

Загальна кількість підприємств зменшилася за період з 2019 до 2023 року на 72745 одиниць, що є негативним явищем для економіки. Водночас, у 2023 році кількість підприємств зросла на 45928 одиниць у порівнянні з 2022 роком, що може бути свідченням поступового відновлення підприємницької активності в країні.

Розглядаючи розподіл робочої сили по підприємствах України, то середній бізнес надає майже половину усіх робочих місць, у той час як малий і великий бізнес займають по 27% і 26% відповідно (додаток А).

Кількість працівників на великих підприємствах зменшилася на 284 тисячі осіб порівняно з 2019 роком. У порівнянні з 2022 роком скорочення склало 46 тисяч осіб. Незважаючи на загальний спад, частка працівників у великих підприємствах у 2023 році зросла, досягнувши 26,21%, що може бути свідченням збереження стабільності в цьому сегменті.

Середній бізнес демонструє найбільше скорочення кількості працівників. У 2023 році їхня кількість зменшилася на 716 тисяч осіб порівняно з 2019 роком і на 247 тисяч осіб у порівнянні з 2022 роком. Це відображає тривалу кризу в секторі середнього бізнесу, і свідчить про те, що середні підприємства гірше всіх перенесли потрясіння ковіду й повномасштабного вторгнення.

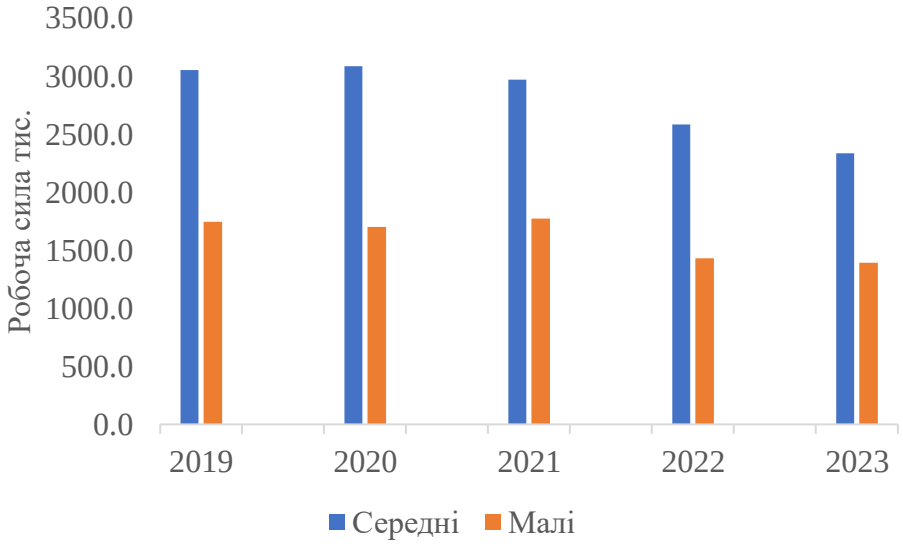

Рис.2.2. Динаміка кількості робочої сили тис. задіяної в МСБ України 2019-2023.

У малому бізнесі кількість працівників також зменшилася, проте спад був менш суттєвим. У 2023 році їхня кількість зменшилася на 355 тисяч осіб порівняно з 2019 роком і на 38 тисяч осіб у порівнянні з 2022 роком. Частка працівників у малих підприємствах у 2023 році зросла до 27,55%, що свідчить про перетікання робочої сили на малі підприємства.

Загалом кількість працівників на підприємствах зменшилася на 1355 тисяч осіб у порівнянні з 2019 роком, що становить значний відтік робочої сили. У порівнянні з 2022 роком кількість працівників зменшилася на 330 тисяч осіб. Ці дані свідчать про складну ситуацію на ринку праці, що є результатом економічних і політичних потрясінь.

Розглянемо розподіл великих середніх і малих підприємств по регіонах України.

В. Баштанник запропонував поділ України на п’ять макрорегіонів: Західний, до якого входять Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька області; Північний, що охоплює Житомирську, Київську, Сумську, Чернігівську області та місто Київ; Південний, який включає Автономну Республіку Крим, Миколаївську, Одеську та Херсонську області; Центральний, до якого належать Вінницька, Кіровоградська, Полтавська та Черкаська області; та Східний регіон, що складається з

Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Луганської та Харківської областей [23].

Динаміка кількості підприємств по регіонах України в 2019–2023 роках вказує на суттєві регіональні диспропорції, особливо щодо малих і середніх підприємств. Ці зміни значною мірою зумовлені економічними, політичними, а також безпековими факторами (додаток Б).

У Західному регіоні кількість середніх підприємств зменшилася на 327 одиниць у 2019-2023 та на 110 одиниць 2022-2023, що може свідчити про зростання економічного навантаження на цей сегмент. Однак, кількість малих підприємств зазнала меншого зменшення у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це може бути пов’язано зі стабілізацією умов для бізнесу, зокрема через переміщення підприємств із більш небезпечних регіонів.

На Півночі середні підприємства зменшилися на 921 одиницю у 2019-2023 роках і на 122 одиниці у 2022-2023 роках. Малі підприємства зазнали суттєвого скорочення на 21373 одиниці 2019-2023 роках, але у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 19109 одиниць. Це може бути наслідком як відновлення економічної активності після труднощів, так і зростання самозайнятості в умовах нестабільності.

У Південному регіоні спостерігається значне скорочення середніх підприємств: -519 одиниць у 2019-2023 роках та -87 у 2022-2023. Малі підприємства також зменшилися на 14483 одиниці у 2019-2023 роках, але в 2023 році відбулося зростання на 6004 одиниці. Це зростання може бути пов’язане із зусиллями щодо економічного відновлення в регіоні.

У Центральному регіоні кількість середніх підприємств зменшилася на 298 одиниць у 2019-2023 роках та на 72 у 2022-2023 роках. Малі підприємства також скоротилися на 4484 одиниці у 2019-2023, але зросли на 4009 одиниць у 2022-2023. Це вказує на відновлення бізнес-активності в малому бізнесі, можливо, завдяки підвищенню адаптивності підприємців.

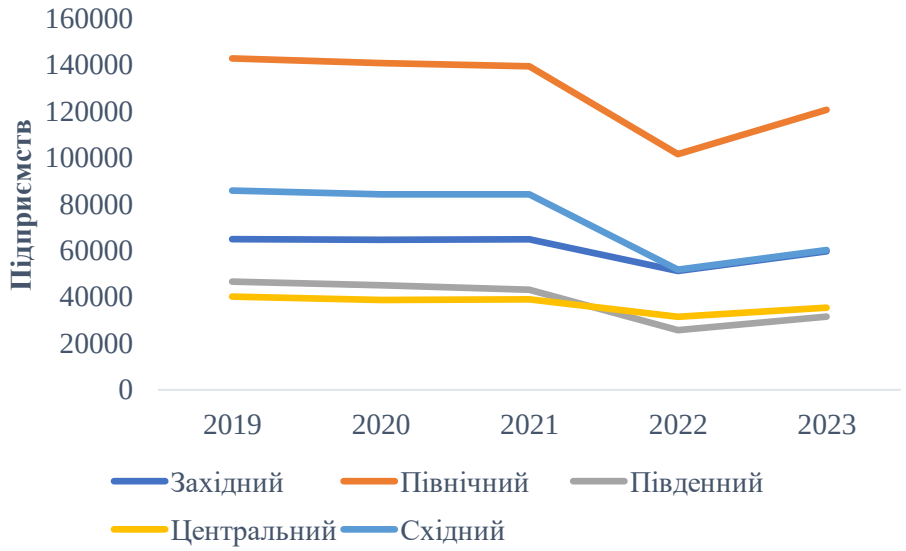

Рис.2.3. Динаміка кількості підприємств по регіонах України у 2019-2023 роках.

Східний регіон зазнав найбільших втрат у кількості середніх і малих підприємств, що зумовлено бойовими діями та масовим переміщенням бізнесу. Кількість середніх підприємств скоротилася на 1616 одиниць у 2019-2023 роках та на 322 у 2022-2023 роках. Малі підприємства втратили 23902 одиниці у 2019-2023 роках, хоча в 2023 році спостерігалося зростання на 8875 одиниць у порівнянні з 2022 роком. Це зростання, ймовірно, пояснюється відновленням діяльності на відносно безпечних територіях.

Основними причинами змін є вплив бойових дій, переміщення населення, втрати ринків збуту, а також економічні труднощі, спричинені війною та пандемією. Зменшення кількості середніх підприємств у всіх регіонах свідчить про вразливість цього сегменту до кризових умов. Малий бізнес демонструє більше відновлення, що свідчить про його адаптивність і роль у підтримці економіки на місцевому рівні.

Динаміка змін кількості малих і середніх підприємств України за галузями у період 2019–2023 років свідчить про різні тенденції, обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. З огляду на наведені дані, можна зробити кілька важливих висновків (додаток В).

У сільському, лісовому та рибному господарстві спостерігається зменшення загальної кількості підприємств, причому основне скорочення стосується середніх

підприємств (-824 у порівнянні з 2019 роком). Основними причинами можуть бути труднощі з доступом до фінансування, зростання витрат на ресурси та зниження прибутковості через збройний конфлікт. Попри це, малі підприємства демонструють певну адаптивність, хоча їх кількість також зменшилася. У 2023 році частково спостерігалося відновлення, ймовірно, через стабілізацію економічної ситуації.

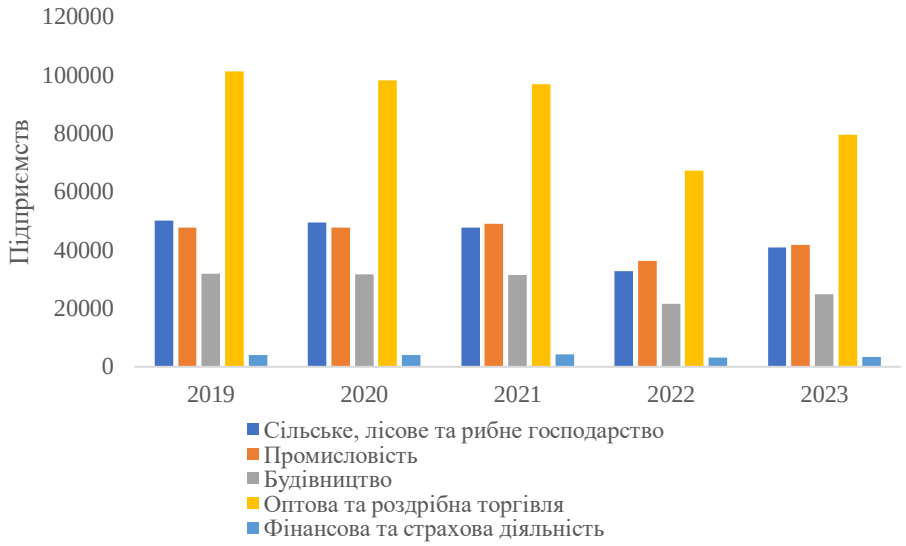

Рис.2.4. Динаміка кількості підприємств по галузях України у 2019-2023 роках.

У промисловості тенденція схожа: зниження кількості середніх підприємств (-1082 до 2019 року) свідчить про ускладнення операцій через втрату інфраструктури, логістичних маршрутів та зростання собівартості виробництва. Водночас малі підприємства частково відновилися у 2023 році (+5701 до 2022 року), що може бути наслідком переорієнтації на локальні ринки та освоєння менш капіталомістких ніш.

Будівельна галузь зазнала значного скорочення кількості середніх і малих підприємств (-7071 до 2019 року). Основною причиною є руйнування інфраструктури, зниження попиту на нерухомість та високі ризики, пов’язані з війною. Проте у 2023 році відбулося невелике відновлення кількості малих підприємств, що свідчить про поступове пожвавлення діяльності.

У оптовій та роздрібній торгівлі, попри загальне скорочення підприємств (-21850 до 2019 року), малі підприємства показали помітне зростання у 2023 році

(+12147 до 2022 року). Це може бути пов’язано з відновленням попиту на базові товари, появою нових торгових точок у відносно безпечних регіонах та розвитком електронної комерції.

У фінансовій та страховій діяльності спостерігається стабільність серед великих підприємств, тоді як середні і малі демонструють незначне скорочення. Основними викликами для галузі залишаються фінансова нестабільність, скорочення інвестиційної активності та ризики, пов’язані з неповерненням кредитів.

Наслідки цих змін включають посилення економічної концентрації у великих підприємствах, зменшення конкуренції в окремих галузях та підвищення регіональних диспропорцій. Водночас відновлення малого бізнесу у 2023 році вказує на потенціал для розвитку в умовах стабілізації та адаптації до нових викликів.

Аналіз динаміки прибутку середніх і малих підприємств (МСБ) за 2019–2023 роки демонструє значні коливання, зумовлені як економічними, так і соціально-політичними факторами, які вплинули на діяльність бізнесу (додаток Г).

Прибуток середніх підприємств у 2019 році становив 246950127,1 тис. грн, але зазнав суттєвого скорочення у 2020 році до 65951690,5 тис. грн., що повязано з пандемією та економічними обмеженнями. У 2021 році спостерігалося значне зростання до 279405701,4 тис. грн порівняно з попереднім роком, що може свідчити про відновлення після економічного спаду. Однак, у 2022 році середні підприємства отримали збиток у -56358725,4 тис. грн, що відображає вплив війни та інших кризових факторів. У 2023 році ситуація покращилася, і прибуток досяг 237805394,5 тис. грн, хоча все ще залишався нижчим за рівень 2019.

Малі підприємства показали більш нестабільні результати. У 2019 році прибуток становив 89449378,4 тис. Грн. У 2020 збиток становив 25529406,1 тис. грн., але в 2021 році малий бізнес знову отримав прибуток у розмірі 162021671,1 тис. грн, що відображає можливість малого бізнесу швидко адаптуватися до змін. У 2022 році малий бізнес знову отримав збиоток у

93114442,8 тис. грн, а в 2023 році він становив 12444748,8 тис. грн, показуючи відносне покращення.

Коливання прибутків відображають вплив пандемії, війни та економічної нестабільності. Різке зростання прибутків у 2021 році може бути пов'язане з стимулюваннями екоономіки та спробами підприємств відновити діяльність після карантинних обмежень. Падіння у 2022 році відображає кризу через військові дії та зниження економічної активності. Зростання у 2023 році свідчить про адаптацію підприємств до нових умов і часткове відновлення економіки. Малі підприємства продемонстрували вищу адаптивність, але залишаються більш вразливими до економічних потрясінь.

Рентабельність середніх підприємств у 2019 році становила 8,6%. У 2020 році вона суттєво знизилася до 2,1%, що свідчить про негативний вплив кризи, зокрема пандемії COVID-19. У 2021 році відбулося значне зростання рентабельності до 7,3%, що можна пояснити поступовим відновленням економіки. Однак у 2022 році рентабельність впала до -1,5%, що відображає важкі наслідки війни, втрати ринків і зростання витрат. У 2023 році рентабельність покращилася до 5,7%, але залишилася нижчою за рівень 2019 року. Порівняно з 2022 роком, зростання склало +7,2 %., що свідчить про стабілізацію діяльності після повномасштабного вторгнення.

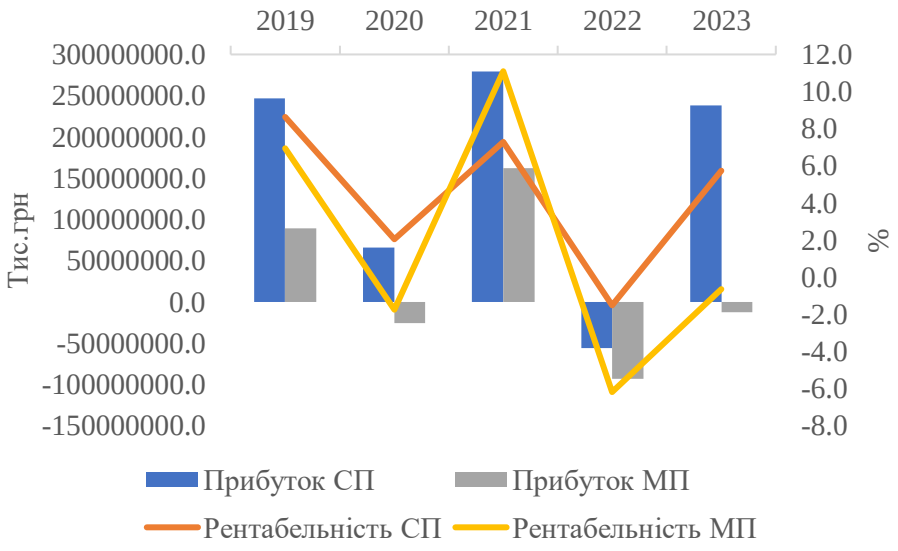

Рис.2.5. Динаміка прибутку і рентабельності малих, середніх підприємств 2019-2023.

Малі підприємства мали рентабельність 7,0% у 2019 році. У 2020 році цей показник знизився до -1,8%, що вказує на значний вплив кризи на цей сегмент. У 2021 році рентабельність зросла до 11,1%, що може свідчити про їхню адаптивність та збільшення попиту на послуги малого бізнесу. Проте в 2022 діяльність малих підприємств знову не була рентабельною і вона становила -6,2%, що відображає значне погіршення умов для бізнесу через військові дії. У 2023 році рентабельність зросла до -0,7%, але залишилася негативною та значно нижчою за рівень 2019 року.

Динаміка і структура фінансових ресурсів малих і середніх підприємств за період 2019–2023 років демонструє значні зміни, які відображають вплив економічної нестабільності, макроекономічних викликів та структурних зрушень у діяльності підприємств (додаток Д).

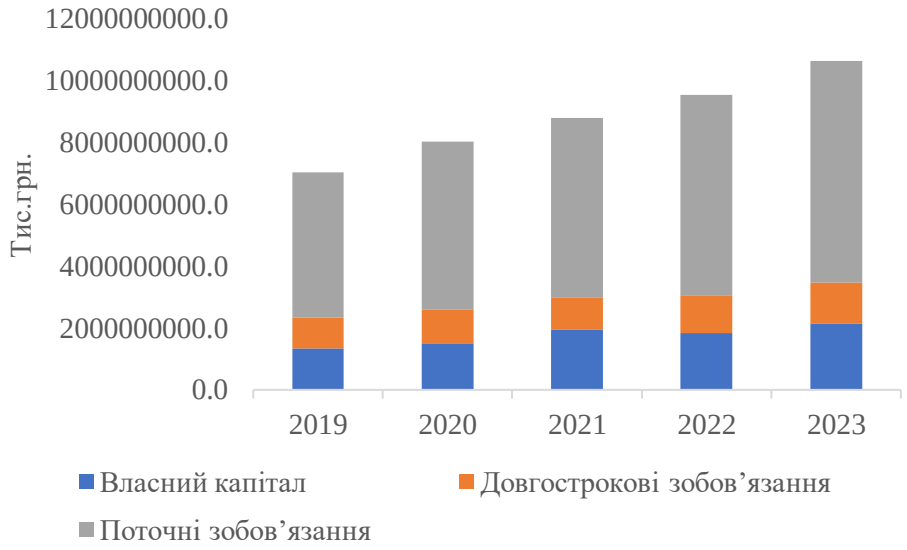

Рис.2.6. Динаміка зміни фінансових ресурсів МСБ України тис. грн. у 2019-2023 роках.

У середніх підприємств загальні фінансові ресурси збільшилися на 1923912,7 тис. грн. (+50,9%) у 2023 році порівняно з 2019 роком. Зростання відбулося за рахунок усіх компонентів фінансування, але найбільший приріст продемонстрував власний капітал який збільшився на 757400,9 тис. грн, або +107,1%, частка якого у структурі збільшилася з 18,71% до 25,68%. Це свідчить про посилення ролі внутрішніх ресурсів для фінансування діяльності, що могло

бути викликано складнощами з доступом до зовнішніх джерел фінансування в умовах нестабільності.

Довгострокові зобов'язання зросли на 221299,3 тис. грн (+41,2%), проте їх частка у структурі зменшилася до 13,31%. Це може свідчити про обмеження інвестицій у довгострокові проєкти через високий рівень економічних ризиків.

Поточні зобов'язання залишаються домінуючим джерелом фінансування, хоча їх частка зменшилася з 67,06% до 61,02%. В абсолютному вираженні поточні зобов'язання зросли на 945212,5 тис. грн (+37,3%), що свідчить про залежність середніх підприємств від короткострокового фінансування для забезпечення ліквідності.

Фінансові ресурси малих підприємств також зросли за період 2019–2023 років на 1686091,6 тис. грн (+51,8%), хоча темпи приросту були нижчими, ніж у середніх підприємств. Структура джерел фінансування малих підприємств зазнала значних змін.

Власний капітал зріс у абсолютних показниках лише на 55425,1 тис. грн (+8,8%), але його частка суттєво зменшилася з 19,27% до 13,82%. Це вказує на обмежені можливості малих підприємств акумулювати внутрішні ресурси, особливо в умовах кризи.

Довгострокові зобов'язання демонструють помірне зростання на 110098,3 тис. грн (+24,0%), проте їх частка скоротилася до 11,49%. Основним джерелом фінансування для малих підприємств залишаються поточні зобов'язання, які зросли на 1520568,2 тис. грн (+70,1%) і становлять 74,69% усіх ресурсів у 2023 році. Це свідчить про сильну залежність від короткострокового фінансування, яке, ймовірно, використовується для покриття операційних витрат.

Основні причини цих змін полягають у різному впливі економічних факторів на малі та середні підприємства. Середні підприємства виявилися більш стійкими завдяки диверсифікації джерел фінансування та активнішому залученню інвестицій. Малі підприємства, натомість, зіткнулися з обмеженням фінансових ресурсів, що змусило їх покладатися на короткострокові кредити, підвищуючи фінансові ризики.

2.2. Джерела фінансування малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу

Розвиток бізнесу в Україні є ключовим елементом економічного зростання країни. Для досягнення успіху підприємцям необхідно мати доступ до фінансових ресурсів, які сприятимуть стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки стратегічному розташуванню, багатству природних ресурсів, кваліфікованій робочій силі та великому внутрішньому ринку, Україна має значні можливості для розвитку підприємництва. Однак для реалізації цього потенціалу важливо забезпечити ефективний доступ до фінансових джерел. У цій статті розглянуто основні джерела фінансування, які можуть бути використані для стимулювання бізнесу в Україні.

Власний капітал і прибуток є важливими джерелами фінансових ресурсів підприємства, які забезпечують його стабільність і незалежність. Власний капітал складається з статутного капіталу, додаткового капіталу, резервного капіталу, нерозподіленого прибутку і інших компонентів, як наприклад: пайові внески учасників, гранти, субсидії, отримані від держави чи інших організацій.

Він виконує кілька важливих функцій, зокрема фінансування поточної діяльності, створення резервів для майбутніх витрат і забезпечення кредитоспроможності. Завдяки наявності власного капіталу підприємство може уникати надмірної залежності від зовнішніх запозичень, зменшуючи ризики фінансової нестабільності.

Прибуток, у свою чергу, є результатом успішної господарської діяльності і виступає важливим джерелом поповнення власного капіталу. Накопичений прибуток може бути використаний для реінвестування в розширення виробництва, модернізацію обладнання, освоєння нових ринків або створення резервних фондів. Крім того, частина прибутку може бути спрямована на виплату дивідендів акціонерам, що підвищує їхню зацікавленість у розвитку підприємства. Успішне поєднання використання власного капіталу та прибутку дозволяє підприємству забезпечувати стійкий розвиток, підвищувати

конкурентоспроможність і створювати додаткову вартість для акціонерів і зацікавлених сторін.

Банківські кредити залишаються одним із найпоширеніших способів фінансування підприємницької діяльності. В Україні функціонує велика кількість комерційних банків, які пропонують різноманітні кредитні програми для бізнесу. Ці кредити можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими, з різними умовами погашення та процентними ставками.

Державні банки та спеціалізовані фонди пропонують пільгові кредити з низькими процентними ставками. Такі програми зазвичай спрямовані на підтримку підприємств у стратегічно важливих галузях, таких як сільське господарство, інформаційні технології та інфраструктура.

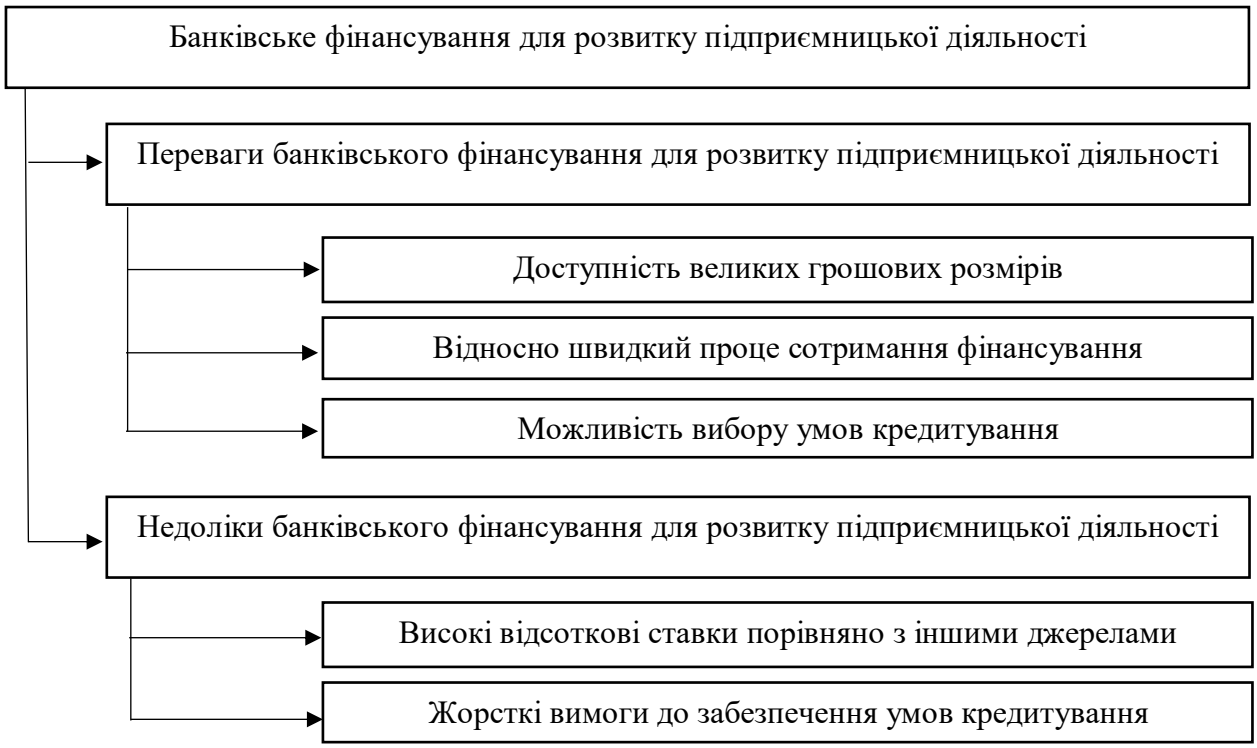

Рис.2.7. Переваги та недоліки банківського фінансування для розвитку підприємницької діяльності.

У 2024 році уряд продовжує програму «5-7-9», яка надає малому та середньому бізнесу доступ до пільгового кредитування зі ставками від 5% до 9% річних. Програма спрямована на підтримку підприємств, що займаються виробництвом, інноваційною діяльністю та експортом. Основні зміни цього року включають розширення категорій бізнесу, які можуть брати участь у програмі,

підвищення максимального розміру кредиту до 5 мільйонів гривень і спрощення процедури подання заявок.

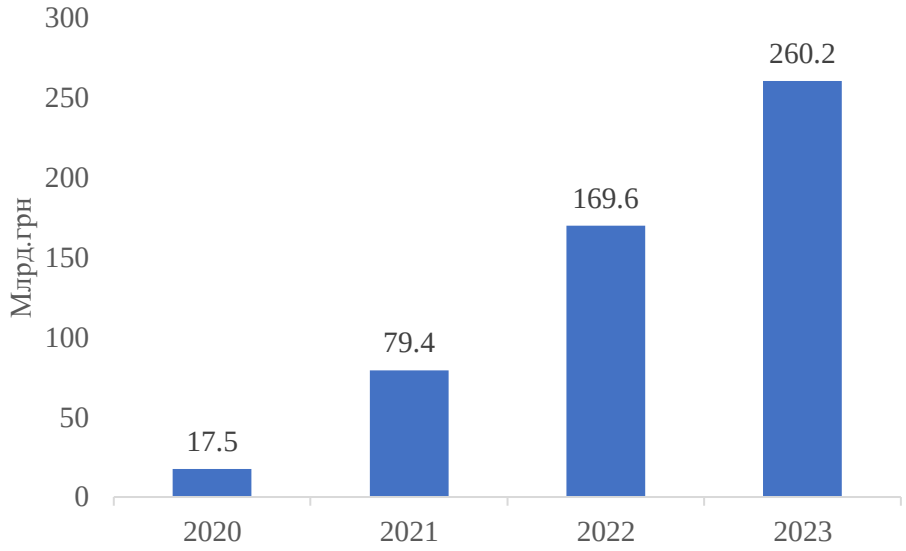

Рис.2.8. Динаміка обсягів кредитування за програмою «5-7-9» млрд.грн. у 2020-2023 роках.

Українські банки активно підтримують розвиток малого та середнього підприємництва (МСП), пропонуючи широкий спектр фінансових послуг. МСП мають можливість отримувати кредити для поповнення обігових коштів, інвестиційні позики для реалізації проєктів і модернізації, а також рефінансування раніше отриманих кредитів. Деякі банки також пропонують гарантії, субсидії, валютні операції, управління ліквідністю та інші фінансові інструменти. Крім того, вони забезпечують консультації з фінансового планування та управління ризиками. Наразі до програми «Доступні кредити 5-7-9» приєдналося 45 банків, які загалом уклали договорів на суму 260,2 млрд грн.

Умовами програми є цільове призначення кредиту, так кредит можна використати на:

Придбання або модернізація основних засобів підприємством, за винятком придбання транспортних засобів (окрім тих, що використовуються для комерційної чи виробничої діяльності);

Придбання нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок для ведення господарської діяльності підприємством без права передавати таку нерухомість у платне або безоплатне користування третім особам;

Здійснення будівництва, реконструкції чи ремонту в нежитлових приміщеннях, в яких підприємство проводить основну господарську діяльність, що знаходяться в його власності або користуванні.

Фінансування оборотного капіталу;

Отримання прав на об’єкти інтелектуальної власності за умовами договорів комерційної концесії (франчайзингу), які пов’язані з реалізацією підприємством кредитно-інвестиційного проєкту;

Кредити також можуть бути використані для рефінансування позик, раніше виданих банками України.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» повідомляє, що фізичні особи-підприємці (ФОП) і юридичні особи, які беруть участь у програмі, можуть отримати кредити до 50 млн грн на строк до 3 або 5 років залежно від мети фінансування. Процентні ставки за програмою (7% і 9%) можуть бути знижені за умови створення нових робочих місць – на 0,5% за кожного найнятого працівника. Водночас ставка не може бути нижчою за 5% річних.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» суттєво збільшив обсяг кредитів для сільгоспвиробників та фермерів, надавши їм додаткові 9 млрд грн і зайнявши друге та третє місця серед кредиторів аграрного сектору. За підсумками 2022 року банк профінансував український бізнес на суму 25 млрд грн у межах пільгового кредитування.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» залишається лідером підтримки бізнесу за програмою «5-7-9%». Банк перевершує найближчого конкурента у 2,99 рази за кількістю виданих кредитів та у 1,29 рази за обсягами фінансування. Крім того, банк є активним учасником програми «державних гарантій», випереджаючи інших учасників у 6,31 рази за кількістю та у 2,39 рази за сумою кредитів [24].

АТ «ОЩАДБАНК» повідомляє, що оновлені умови програми «Доступні кредити 5-7-9%», затверджені Кабміном у вересні 2023 року, стали відповіддю на сучасні економічні виклики. Основні зміни спрямовані на підтримку бізнесу на деокупованих територіях.

За час війни багато підприємств у віддалених від бойових дій регіонах змогли адаптуватися до нових умов, відновити виробничі процеси та ланцюги поставок. Зважаючи на обмежені ресурси держави, пріоритет було надано підприємствам, які зазнали значних втрат: пошкодження інфраструктури, втрату виробничих потужностей або замінування полів. Для таких компаній програма передбачає сплату процентів за ставкою 1% протягом перших двох років, 5% – із третього року для інвестиційних цілей, та 3% – для фінансування оборотного капіталу. Крім того, ліміт фінансування для них збільшено до 150 млн грн, що значно перевищує попередні межі у 60-90 млн грн.

Для інших підприємств, які вже адаптувалися до умов війни, процентні ставки залишаються незмінними: 7% або 9% на інвестиційні потреби, а для фінансування обігових коштів підвищуються до 13% річних [25].

Третє місце серед державних банків за обсягами виданих кредитів займає АБ «УКРГАЗБАНК», який профінансував бізнес на суму 18,7 млрд грн.

Серед комерційних банків лідерами за програмою «Доступні кредити 5-7-9» є ПУМБ та Райффайзен Банк Аваль, які загалом профінансували малий бізнес на 56,7 млрд.грн.

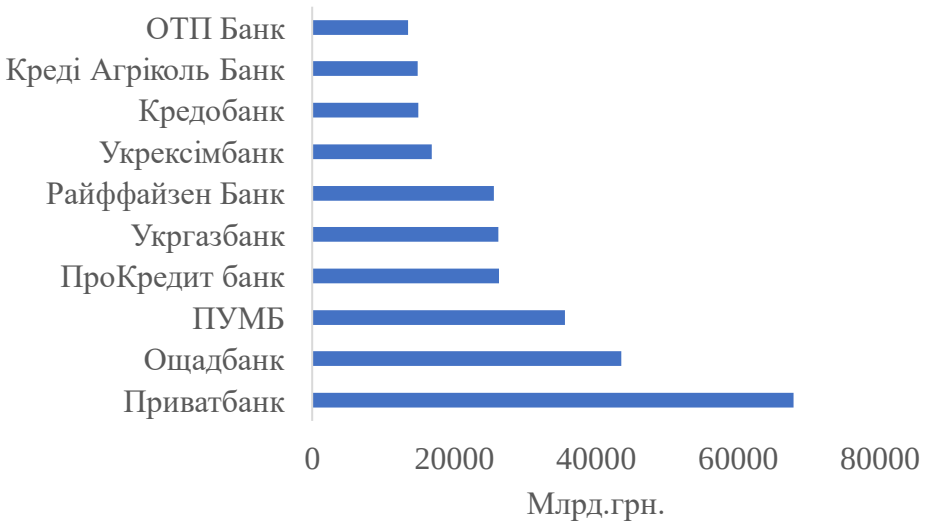

Рис.2.9. Топ 10 банків за сумою укладених кредитних договорів млрд.грн. з МСБ України за програмою «Доступні кредити 5-7-9» у 2019-2023 роках.

Аналіз свідчить про те, що найбільше договорів було укладено державними банками, так як вони є основними реалізатори державної програми кредитування.

Але іноземні банки, такі як Райффайзен Банк, Креді Агріколь Банк та ОТП Банк також долучилися до цієї програми та займають певну нішу на цьому ринку.

За час дії воєнного стану в Україні видано 66 148 кредитів на 259,8 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 49 438 кредитів на 131,9 млрд грн), з яких:

Рис.2.10. Розподіл виданих кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9» у 2022-2024 роках».

Усього з моменту старту Програми підписано 100 970 кредитних договорів на 349,5 млрд грн, з них банками державного сектору економіки – 69 914 договорів на 158,6 млрд гривень [28].

Лізинг є ефективною альтернативою традиційному кредитуванню, особливо для придбання основних засобів, таких як обладнання, транспортні засоби чи нерухомість. Лізингові компанії пропонують довгострокову оренду майна з можливістю його викупу після завершення дії договору. Основні переваги лізингу: можливість користуватися активом без значних початкових витрат; гнучкі умови угоди; податкові пільги.

Гранти та державні програми підтримки, які реалізуються урядом України та міжнародними організаціями, забезпечують малий і середній бізнес різними формами допомоги. Ці програми можуть включати фінансування, консультаційну

підтримку, навчальні заходи та інші ресурси, спрямовані на розвиток підприємництва.

Найбільш популярною програмою мікрогрантової підтримки для започаткування нового чи розвитку існуючого бізнесу є Програма «Власна справа», затверджена постановою Уряду від 21.06.2022 №738 [29]. Сума мікрогранту для одного отримувача становить 150 000 гривень за умови створення одного робочого місця або 250 000 гривень за створення щонайменше двох робочих місць.

У 2023 році було подано 15 673 заявки на отримання мікрогрантів за цією програмою на загальну суму 3,645 млрд грн. За результатами розгляду, мікрогранти на загальну суму 961 млн грн отримали 4044 заявники.

Рис.2.11. Переваги та недоліки грантів та державних програм

Щодо надання грантів для створення чи розвитку власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їхніх сімей: уповноважений банк направив до Державного центру зайнятості 284 заявки на отримання грантів на загальну суму 112 млн грн. За результатами розгляду було

прийнято позитивні рішення для 88 отримувачів, які отримали гранти на суму 32,5 млн грн.

Таблиця 2.1

Державні грантові програми та їх умови

Програма	Умови отримання грантових коштів
«Власна справа»	До 250 000 грн. Створити хоча б одне робоче місце, здійснювати діяльність не менше трьох років, а також регулярно сплачувати податки до бюджету, зокрема, за працевлаштування робітників
Грант для ветеранів та їхніх родин	250000 грн. створити 1 робоче місце, 500000 грн. 2 робочих місця, 1000000 грн. 4 робочі місця, 2 з яких будуть займати ветерани або особи з інвалідністю
Грант на переробне підприємство	До 8000000 грн. Отримувачі зобов'язані створити не менше 25 робочих місць та вести діяльність протягом трьох років.
«Свій сад»	Земельна ділянка від 1 до 25 гектар, має бути у власності не менше 7 років. від 140000 до 400000 грн за гектар. Але не більше 70% вартості всього проекту висадки. Створити до 10 постійних та до 375 сезонних робочих місця в залежності від культур.
«Своя теплиця»	Від 0,4 до 2,4 га, з сумами від 2 000 000 до 7 000 000 грн. Створити не менше 14 робочих місць на гектар та завершення будівництва протягом року.

Міжнародні програми фінансування для малих і середніх підприємств в Україні охоплюють інвестиційне кредитування на вигідних умовах. Вони варіюються за регіональним принципом (наприклад, програма FinanceEast для східних регіонів), а також за галузевими напрямками, зокрема для підтримки агробізнесу, енергоефективності, інноваційних та соціальних проєктів. Фінансування надається як у іноземній валюті, так і в гривні за окремими програмами. Критерії відбору враховують кредитоспроможність підприємств та додаткові вимоги, встановлені конкретними програмами.

Ці фінансові програми реалізуються за підтримки міжнародних організацій, серед яких Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР), Європейський інвестиційний фонд (ЄІФ), Європейський Союз (ЄС) та Western NIS Enterprise Fund. Їх впровадження здійснюється через уповноважені українські банки.

Іноземні інвестиції залишаються важливим джерелом капіталу для розвитку бізнесу в Україні. Інвестори можуть здійснювати фінансування через прямі інвестиції, придбання акцій або надання кредитів. Уряд України працює над створенням сприятливого інвестиційного клімату, запроваджуючи реформи в правовій сфері, створюючи спеціальні економічні зони та пропонуючи податкові пільги для інвесторів.

Таблиця 2.2

Міжнародні програми підтримки МСБ

Програма	Сума	Органі-затор	Умови
«Кліматичні Інноваційні Ваучери»	50 тис. євро.	ЄС	Юридична особа, зареєстрована в Україні щонайменше за рік до подання заявки. Приватна форма власності (100%), яка не є комунальною, державною чи громадською організацією. Діяльність не пов'язана з виробництвом або продажем алкоголю, тютюну чи грального бізнесу. Готовність забезпечити співфінансування проєкту в розмірі не менше 25% від суми гранту. Наявність досвіду у розробці інноваційних кліматичних технологій. Постачальник послуг має щонайменше два роки досвіду у відповідній галузі та підтверджену ділову репутацію.
«Врожай»	198 млн. грн.	USAID	Проєкт повинен відповідати цілям програми HARVEST, серед яких: підвищення продовольчої безпеки, покращення аграрної продуктивності, сприяння сталому розвитку тощо. Заявка має містити чітке обґрунтування користі проєкту для цільової аудиторії. Заявники можуть бути зобов'язані забезпечити співфінансування або внести частину власних коштів. Необхідно подати детальний бюджет проєкту. Проєкт має пропонувати інноваційні підходи чи рішення, які позитивно впливатимуть на розвиток аграрного сектора.
EIT Manufacturing Venture Building Programme 2025	100 тис. євро	ЄС	Мінімальний рівень готовності технології (TRL) - 4. Компанія повинна бути зареєстрована після 1 січня 2022 року як юридична особа з метою отримання прибутку. Участь не можуть брати ФОП. Головний офіс компанії має бути розташований в ЄС або в країнах, асоційованих з Horizon Europe. Заявники повинні бути у процесі залучення інвестицій.
Фінансова допомога для малого та середнього бізнесу, що постраждав від війни.	20 тис. дол	Mercy Corps; SDC	Офіційна реєстрація та відсутність юридичних і правових перешкод для підприємницької діяльності згідно з вимогами українського законодавства. Створення або збереження мінімум трьох робочих місць для ВПО або постраждалого населення. Інвестиція власних коштів до 50% від суми фінансової допомоги.

Додаткову підтримку українським підприємствам надають міжнародні організації, такі як ЄБРР, Світовий банк та інші фонди, які пропонують кредити,

гранти та технічну допомогу для реалізації проєктів у сферах інфраструктури, енергоефективності та сільського господарства.

Деякі з цих грантів наведено в табл.2.2.

Європейський Союз пропонує грант у межах проєкту «Кліматичні Інноваційні Ваучери» на суму до €50,000 для компаній, які займаються розробкою чи впровадженням інноваційних кліматичних технологій. Програма спрямована на заохочення екологічних рішень, підтримку бізнесів, які сприяють зменшенню викидів парникових газів, та розвиток зеленої економіки України. Фінансування можна використати для оплати послуг третіх сторін, необхідних для реалізації кліматичних проєктів, що дозволить компаніям вдосконалити свої інновації та підвищити конкурентоспроможність.

USAID надає грант до 198 млн грн для підтримки проєктів у аграрному секторі, спрямованих на зміцнення продовольчої безпеки, підвищення продуктивності сільського господарства та впровадження сталих практик. Метою гранту є стимулювання інновацій, розвиток сучасних технологій і забезпечення доступу фермерів до необхідних ресурсів, що сприятиме економічному зростанню та покращенню якості життя населення. Програма «Врожай» охоплює підтримку сільськогосподарського сектора у всіх регіонах України, за винятком тимчасово окупованих територій.

ЄС за програмою EIT Manufacturing Venture Building Programme 2025 надає можливість отримати грант у розмірі до €100,000 та взяти участь у тримісячній онлайн-програмі для стартапів та університетських спін-офів, які займаються індустріальними технологіями. Мета програми - допомогти учасникам розвивати свою інвестиційну готовність, покращити видимість на європейському ринку та створити можливості для залучення інвестицій.

Mercy Corps за підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) надає можливість отримати фінансову допомогу у розмірі 20 тис. дол. для МСБ, який був релокований до Дніпропетровської, Харківської області, м. Києва та Київської області, або місцевий бізнес, що постраждав від наслідків війни та потребує коштів для відновлення або розширення своєї діяльності. Завдяки

отриманій допомозі бізнес зможе відновити та/або розширити свою діяльність з фокусом на створення або збереження робочих місць для ВПО і постраждалого від війни населення.

Рис.2.12. Переваги та недоліки краудфандингу

Краудфандинг — це відносно новий, але швидко зростаючий спосіб фінансування бізнесу. Він дає змогу підприємцям залучати кошти від широкої аудиторії через спеціалізовані онлайн-платформи. В Україні діє низка краудфандингових платформ, які пропонують можливості для фінансування різноманітних проєктів.

Через такі платформи підприємці можуть отримувати підтримку від численних інвесторів, зазвичай в обмін на майбутні товари, послуги або частку у своєму бізнесі. Основні форми краудфандингу включають:

- Ревардний краудфандинг (винагорода за внески);
- Еквіті краудфандинг (надання інвесторам частки в бізнесі);
- Кредитний краудфандинг (позики від учасників платформи).

В Україні популярністю користуються такі платформи, як Спільнокошт та Na-Starte.

Спільнокошт – це українська платформа, орієнтована на підтримку творчих, соціальних і культурних проєктів. Її особливістю є акцент на суспільно важливих ініціативах, які спрямовані на розвиток спільнот. Водночас платформа пропонує авторам проєктів консультації та допомогу у створенні ефективних кампаній.

Na-Starte більше орієнтована на стартапи, надаючи можливість збирати кошти для технологічних проєктів та бізнес-ідей. Її відмінною рисою є зручний інтерфейс і простота налаштування кампаній.

Серед міжнародних платформ найвідоміші Kickstarter і Indiegogo.

Kickstarter є однією з найпопулярніших платформ для збору коштів у світі, спеціалізуючись на креативних і технологічних проєктах. Її особливість полягає у фіксованій моделі фінансування: кошти отримує лише той проєкт, який досягне своєї мети збору.

Indiegogo, навпаки, дозволяє використовувати гнучку модель фінансування, де ініціатори можуть отримати зібрані кошти незалежно від досягнення цільової суми. Крім того, Indiegogo пропонує розширені можливості для передпродажів, що робить її популярною серед технологічних стартапів.

Ці платформи, хоча й мають спільну мету, пропонують різні моделі фінансування, аудиторію та функціонал, дозволяючи ініціаторам обирати оптимальний інструмент для свого проекту.

Також джерелами фінансування малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу можуть бути:

Венчурне фінансування є джерелом залучення капіталу для малих і середніх бізнесів (МСБ), які мають інноваційні ідеї або високий потенціал зростання. У контексті воєнного часу венчурні інвестори можуть бути обережнішими, однак саме в період криз вони часто шукають нестандартні рішення, інвестуючи в адаптивні та технологічні проєкти, здатні відповідати на виклики сучасності.

Державні субсидії є важливим механізмом підтримки МСБ під час війни, адже вони надають бізнесу фінансову допомогу для покриття витрат на виробництво, заробітну плату чи адаптацію до нових умов. Такі програми часто

мають соціальну мету – збереження робочих місць, стимулювання економічної активності в постраждалих регіонах та відновлення інфраструктури.

Бізнес-ангели – це приватні інвестори, які вкладають кошти в стартапи чи малі підприємства на ранніх стадіях їхнього розвитку. У воєнний час роль бізнес-ангелів стає ще важливішою, адже вони часто готові надавати не лише фінансову підтримку, а й менторство, допомагаючи бізнесу адаптуватися до нових реалій.

Пір-ту-пір фінансування (P2P) дозволяє бізнесу залучати кошти напряму від інших осіб через спеціалізовані онлайн-платформи. У час війни цей механізм стає популярним через свою доступність і гнучкість, адже дозволяє залучати кошти швидко і без потреби в посередниках, що є важливим для підприємств, які потребують негайної підтримки.

Ці джерела фінансування є критично важливими для виживання та розвитку МСБ, особливо у складних умовах війни, коли традиційні інструменти фінансування стають менш доступними.

Залучення фінансових ресурсів та інвестицій має кілька ключових цілей: економічне відновлення, яке включає відбудову інфраструктури, промисловості та житлового фонду в умовах післявоєнної України. Інвестиції відіграють роль важливого фінансового інструменту, сприяючи створенню нових робочих місць та стабілізації економіки.

Також залучення капіталу у високотехнологічні галузі, такі як ІТ, зелена енергетика та біотехнології, допоможе підвищити конкурентоспроможність України на світовій арені. Окрім цього, інвестиції можуть стати каталізатором для проведення необхідних реформ, наближення до стандартів ЄС та покращення бізнес-клімату в країні.

2.3. Виклики та загрози для фінансової стійкості суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу

Малий та середній бізнес (МСБ) мають значний вплив на економіку України, складаючи понад 99% усіх зареєстрованих компаній у країні. Вони створюють робочі місця, забезпечують надходження до державного бюджету,

сприяють розвитку внутрішнього ринку та підтримують конкурентне середовище. МСБ представлені у більшості галузей економіки, включаючи виробництво, сільське господарство, будівництво та послуги, і продовжують функціонувати навіть за умов воєнного стану.

Однією з ключових проблем, з якою зіткнувся малий і середній бізнес (МСБ) в Україні під час війни, стала нестача доступу до фінансування. Воєнні дії порушили функціонування банківської системи, що значно ускладнило кредитування для МСБ. Банки утримувалися від надання кредитів підприємствам, які працюють у зонах конфлікту, обмежуючи їхні можливості для продовження діяльності та розвитку. Це, своєю чергою, призвело до зниження обсягу інвестицій у цей сектор економіки. Водночас деякі підприємства змогли знайти альтернативні фінансові джерела, зокрема краудфандинг та міжнародні гранти.

Під час війни однією з найсерйозніших проблем для малого та середнього бізнесу (МСБ) стало порушення ланцюгів постачання. Багато підприємств залежать від імпортної сировини чи обладнання, доступ до яких ускладнився. Крім того, значна частина МСБ обслуговує великі компанії, але в умовах війни багато з них припинили діяльність, або забезпечення постачання стало неможливим.

Для подолання цих викликів деякі підприємства звернулися до місцевих постачальників, змінили усталені логістичні схеми чи навіть розпочали самостійне виробництво необхідної сировини. Це призвело до зростання витрат і затримок, що ускладнило конкуренцію МСБ із великими компаніями. Маршрути та способи постачання зазнали суттєвих змін, і гарантувати стабільність попередніх постачальників чи маршрутів стало неможливо.

У таких умовах ланцюги постачання повинні бути максимально гнучкими, компактними та оперативними, адже часу на значні коригування немає. Якщо раніше підприємства могли планувати свою діяльність у довгостроковій перспективі, то зараз критично важливими є короткострокове планування, оперативність та швидкість прийняття рішень.

Для підтримки бізнесу держава спростила правила перетину кордону для товарів, що належать до категорії критичного імпорту. Завдяки цьому

підприємства змогли поповнити асортимент такими товарами, як енергетичні ресурси, продовольчі продукти та складові для виробничих процесів. Цим скористалися підприємства, які поповнили свої асортименти такими товарами, зокрема товарами енергетичної сфери, продовольчих товарів, а також складових виробничого циклу.

Також уряд запровадив програму релокації підприємств у середині березня 2022 року з метою забезпечення стійкості економіки України. Ініціатива передбачає переміщення бізнесів із зон бойових дій або прилеглих до них територій у безпечніші регіони на заході країни. За даними Gradus Research, у перший місяць повномасштабного вторгнення 86% підприємств призупинили або скоротили свою діяльність, проте до літа цей показник зменшився до 78% [33].

Релокація підприємств наразі доступна до 16 регіонів України: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Житомирська, Полтавська, Одеська, Дніпропетровська та Київська області (окрім міста Києва). Основним перевізником виступає АТ «Укрзалізниця», а АТ «Укрпошта» забезпечує транспортування обладнання до залізничних станцій, оформлення транспортних документів і проходження блокпостів, що дає змогу підприємствам отримати компенсацію за перевезення.

Правову основу реалізації програми релокації підприємств становлять:

Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану», передбачає безкоштовне транспортування майна підприємств, установ та організацій, визначених у переліку, сформованому Міністерством економіки та переданому до Міністерства інфраструктури [34];

Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію», встановлює порядок реалізації цих заходів [35].

Програма релокації підприємств, розроблена Міністерством економіки України, пропонує такі види державної підтримки:

- підбір оптимального місця для розташування виробничих потужностей;
- організація транспортування до нової локації;
- допомога в забезпеченні житлом працівників і пошуку нових кадрів;
- сприяння у відновленні логістичних процесів, закупівлі сировини та пошуку нових ринків збуту.

Постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209 «Деякі питання державної реєстрації в умовах воєнного стану та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164» визначено специфіку державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, зокрема [36]:

Заявники, зокрема фізичні особи-підприємці (ФОП), мають можливість подавати документи реєстратору в електронному вигляді (через електронну пошту або інші засоби зв'язку) і підписувати їх без нотаріального засвідчення в присутності реєстратора.

Державна реєстрація здійснюється без затримок після отримання повного пакета необхідних документів, незалежно від місця розташування нерухомості або заявника.

Оплата адміністративного збору за державну реєстрацію може підтверджуватися електронною копією платіжного документа (наприклад, скріншотом).

Суб'єкти господарювання мають право подавати декларацію незалежно від місця проживання чи ведення діяльності у зручний спосіб:

- в електронній формі через Єдиний державний вебпортал електронних послуг;
- у паперовій формі через центр надання адміністративних послуг (особисто або поштою).

Для підтримки суб'єктів підприємницької діяльності під час війни з рф 15 березня 2022 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про

внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», відповідно до якого передбачаються наступні пільги платникам єдиного податку [37]:

1) з 1 квітня 2022 року та на період дії воєнного стану для ФОП –платників єдиного податку I та II групи, сплата єдиного податку є добровільною;

2) платники єдиного податку, які належать до II та III груп, можуть за власним рішенням не сплачувати ЄСВ за найманих працівників, призваних під час мобілізації на військову службу до Збройних Сил України. Такі суми сплачуються за рахунок коштів держбюджету;

3) можливість перейти на спрощену систему (III група) на період дії воєнного стану підприємствам з будь-яким обсягом доходу (спочатку лімітсклав 10 млрд грн на рік, пізніше його відмінили) за ставкою 2 % на місяць з врахуванням таких особливостей:

- до таких платників єдиного податку не застосовуються будь-які обмеження щодо кількості найманих працівників;

- платники єдиного податку не є платниками податку на додану вартість;

- авансові внески з єдиного податку сплачуються щомісячно до 15 числа за підсумками попереднього місяця.

Серед серйозних питань, які також негативно вплинули на розвиток малого та середнього бізнесу можна назвати наступні табл.2.3.

Таблиця 2.3

Перешкоди для МСБ в умовах війни

Перешкода	Вплив на МСБ
Питання безпеки	Бойові дії створили небезпечне середовище, що ускладнило функціонування малих і середніх підприємств (МСБ). Власники бізнесу були занепокоєні своєю безпекою, а також безпекою своїх працівників і клієнтів. Ця нестабільність ускладнила повсякденну діяльність, зокрема транспортування товарів і надання послуг.
Регуляторні проблеми	Війна в Україні призвела до змін у законодавстві та державній політиці, що істотно вплинуло на роботу МСБ. Зокрема, уряд запровадив обмеження на переміщення товарів і послуг, що створило додаткові труднощі для бізнесу.
Економічна нестабільність	Конфлікт в Україні спричинив економічну нестабільність, що негативно позначилось на діяльності малих і середніх підприємств. Це призвело до зниження довіри споживачів, скорочення купівельної спроможності та загального уповільнення економічної активності.

Продовження табл.2.3

Конкуренція з боку великих підприємств	Війна створила серйозні труднощі для виходу нових малих і середніх підприємств на ринок, що ускладнило їм конкуренцію з більшими та більш відомими компаніями. Така конкуренція ускладнила зростання і розвиток діяльності МСБ.

Війна в Україні значною мірою негативно впливає на малий і середній бізнес. Багато підприємств змушені були припинити діяльність або переїхати, а економічна нестабільність ускладнила відкриття нових компаній. Крім того, конфлікт створив серйозні перешкоди для торгівлі, що утруднило конкуренцію малого та середнього бізнесу з більшими та встановленими компаніями. Дані досліджень Європейської Бізнес Асоціації підтверджують цю ситуацію: лише 49% українських малих та середніх підприємств працюють на повну потужність, тоді як 51% функціонують частково. Серед тих, хто працює частково, 44% скоротили обсяги діяльності, 20% закрили частину торгових точок або офісів, 18% перейшли на онлайн-формат, а 18% назвали інші причини [30].

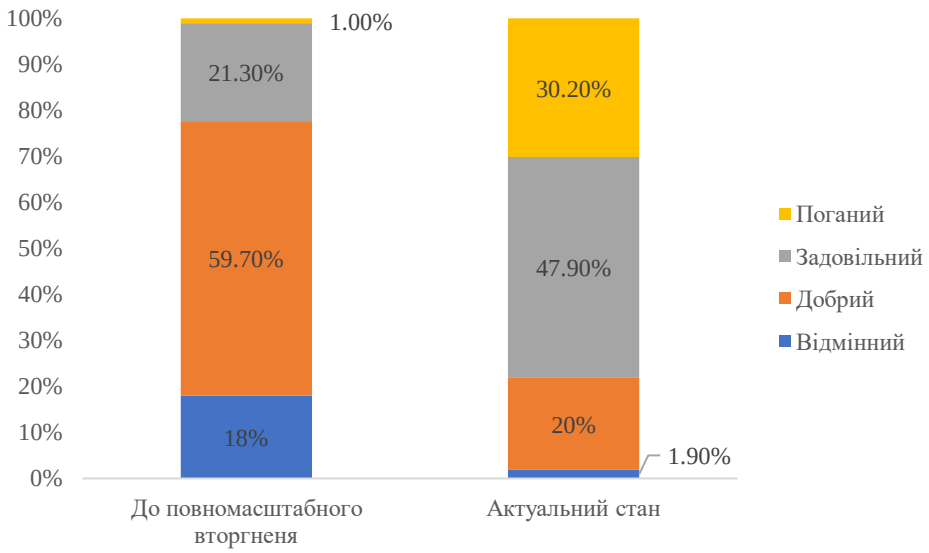

Рис. 2.13. Оцінка фінансово-економічного стану бізнесу за наслідком повномасштабного вторгнення за результатами опитування [31].

До початку повномасштабного вторгнення 59,7% компаній характеризували свій фінансово-економічний стан як добрий, а 18% — як відмінний. Станом на сьогодні майже третина малих і середніх підприємств в Україні (30,2%) оцінює свій фінансово-економічний стан як поганий, а 47,9% — як задовільний. Тільки 20% компаній вважають свій фінансово-економічний стан добрим або відмінним [31].

Рис. 2.14. Основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні за результатами опитування [31].

Основні проблеми, які турбують 64% підприємств, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності та загального споживання. Крім того, існують кілька факторів, які значно заважають розвитку бізнесу, серед яких: неформальна зайнятість, підвищення витрат на виробництво, заборона на закордонні відрядження для чоловіків, ускладнення логістики, труднощі з забезпеченням обіговими коштами, обмежена підтримка з боку держави та місцевої влади, перебої в електропостачанні, а також зростання вартості енергії, газу та електрики.

Розвиток малого та середнього бізнесу є важливим фактором зменшення кризових явищ в національній економіці. При успішній підприємницькій діяльності спостерігається зростання виробництва, рівня зайнятості, доходів населення, а також загального попиту, що призводить до збільшення податкових надходжень. У протилежному випадку національна економіка стикається з низкою серйозних проблем, які важко вирішити. Розвиток малого та середнього бізнесу є ключем до стабільної економіки. Підтримка МСБ дає змогу зменшити навантаження в складні часи, даючи підприємствам можливість адаптуватися до

нових умов. Крім того, така підтримка сприяє розвитку нових бізнес-форм і моделей, що знижує ризики через їхню диверсифікацію. На сьогоднішній день підтримка і розвиток малого та середнього бізнесу мають стати першим кроком до відновлення національної економіки України та покращення добробуту населення.

Аналіз стану та тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ) в Україні за період 2019–2023 років дозволяє зробити низку важливих висновків. Малий і середній бізнес зазнав значних втрат через економічну нестабільність, пов'язану з пандемією COVID-19 та повномасштабним російським вторгненням. Кількість підприємств МСБ скоротилася, особливо середніх, які виявилися найбільш вразливими до кризових умов. Однак малий бізнес продемонстрував вищу адаптивність, частково відновившись у 2023 році, що свідчить про його важливу роль у підтримці економіки в умовах нестабільності.

Фінансові ресурси підприємств МСБ зазнали суттєвих змін. Середні підприємства збільшили обсяги власного капіталу, що свідчить про їхню спроможність залучати внутрішні ресурси для фінансування діяльності. Натомість малі підприємства стали більш залежними від короткострокових зобов'язань, що підвищує їхні фінансові ризики. Це підкреслює необхідність розширення доступу до довгострокового фінансування для малого бізнесу, особливо в умовах війни.

Джерела фінансування МСБ в умовах воєнного часу включають державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9», мікрогранти, міжнародну підтримку та краудфандинг. Ці інструменти стали критично важливими для виживання та розвитку бізнесу, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів у період, коли традиційні джерела фінансування стали менш доступними. Однак ефективність цих програм залежить від їхньої доступності, прозорості та адаптованості до потреб бізнесу.

Основні виклики для фінансової стійкості МСБ включають порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення, підвищення витрат на виробництво та енергоносії, а також обмежені можливості для залучення інвестицій. Водночас державні заходи, такі як програма релокації підприємств,

податкові пільги та спрощення регуляторних процедур, сприяють адаптації бізнесу до нових умов.

Загалом, малий і середній бізнес залишаються ключовим елементом економіки України, незважаючи на всі труднощі. Їхня роль у підтримці зайнятості, забезпеченні товарами та послугами, а також у відновленні економіки є незамінною. Для подальшого розвитку МСБ необхідно продовжувати вдосконалювати державні програми підтримки, залучати міжнародну допомогу та створювати сприятливі умови для інвестування. Це дозволить не лише стабілізувати діяльність підприємств, але й забезпечити їхній внесок у відбудову економіки України в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Ризик-менеджмент в системі управління фінансовими ресурсами підприємств МСБ в період воєнного часу

Ризик-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки сучасних підприємств, установ і організацій. Сьогодні невід'ємною складовою діяльності суб'єктів господарювання є впровадження постійного моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища їх функціонування. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, розробляти ефективні заходи для їхнього нейтралізування та мінімізації впливу на економічну безпеку, ресурси й результативність бізнес-процесів.

Управління ризиками стало невід'ємною частиною сучасних підприємницьких систем, забезпечуючи їхнє стабільне функціонування та високу ефективність. Стратегічні завдання таких систем спрямовані на забезпечення сталого зростання прибутку, підтримку фінансової стійкості, створення умов для розвитку підприємства шляхом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також виконання соціальних зобов'язань. Водночас навіть невеликі підприємства часто стикаються з труднощами у виявленні та оцінці ризиків, покладаючись переважно на інтуїтивний підхід у прийнятті рішень щодо їхнього впливу на бізнес. У великих підприємств, натомість, зазвичай функціонує добре налагоджена система ризик-менеджменту, інтегрована в управлінську діяльність усіх підрозділів. Однак масштаби її застосування залишаються обмеженими через низку як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів [39].

Незалежно від організаційно-правової форми чи розміру підприємства, виявлення та оперативна протидія ризикам залишається складним завданням. Це зумовлено низкою факторів, зокрема стадією життєвого циклу підприємства,

рівнем матеріально-технічного та технологічного забезпечення, обсягом наявних знань, особливостями нормативно-правової бази, а також компетентністю управлінського персоналу. Ефективний ризик-менеджмент вимагає глибокого розуміння його ключових принципів та їх інтеграції у всі бізнес-процеси. Це передбачає не лише поверхове використання існуючих підходів, але й розробку практичних рекомендацій для створення ефективної системи управління ризиками. Така система повинна не лише ідентифікувати ризики та загрози на ранніх етапах, а й мінімізувати негативні наслідки потенційних несприятливих ситуацій [41].

Таблиця 3.1

Основні підходи до управління ризиками

Підхід	Характеристика
Залежно від швидкості реагування	
Реактивний	Означає реагування на ризик у момент його виникнення.
Проактивний	Комплексне управління потенційними ризиками.
Відповідно до підходу до управління	
Консервативний	Означає максимальне уникнення ризиків з метою мінімізації негативних наслідків, які можуть виникнути через несприятливі події в процесі господарської діяльності, а також відмову від високоризикових операцій.
Агресивний	Формується на основі прийняття ризику і спрямована на максимізацію прибутку, навіть якщо ймовірні збитки від ризиків не покриваються відповідним приростом доходу.
Поміркований	Передбачає, що підвищення рівня ризику в окремій операції, проєкті чи діяльності повинно бути компенсоване відповідною зміною прибутку.

Управління ризиками – це багатоступеневий процес, спрямований на зменшення або компенсацію збитків об’єкта у разі виникнення несприятливих подій. Окрім цього, управління ризиками передбачає вплив на суб’єкт господарювання, забезпечуючи максимально широке охоплення потенційних ризиків, їх обґрунтоване прийняття, мінімізацію впливу та розробку стратегії дій суб’єкта у випадку реалізації певних ризикових ситуацій [42].

Управління ризиками, або ризик-менеджмент (management by the risk), є особливим видом управлінської діяльності, спрямованим на забезпечення ефективного захисту підприємства від небажаних закономірних або випадкових подій, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Варто зазначити, що це

визначення не акцентує увагу на окремих етапах управління ризиками, а формулює загальну мету цього процесу — максимально можливу мінімізацію негативних наслідків [43].

Організація процесу ризик-менеджменту на підприємстві повинна базуватися на постійному внутрішньому аналізі та контролі. Для забезпечення ефективного моніторингу необхідно деталізувати процеси внутрішнього контролю, що може суттєво зменшити потребу в додаткових зовнішніх перевірках. Вибір дієвої стратегії попередження і мінімізації ризиків є центральним елементом у системі управління ризиками. Ігнорування схильності підприємства до ризиків може призвести до несподіваних наслідків, кризових ситуацій та фінансових труднощів.

Зменшення ризику може здійснюватися за допомогою зовнішніх механізмів передачі ризиків або використання внутрішніх ресурсів. Світовий досвід наголошує на застосуванні різноманітних інноваційних підходів до оптимізації ризик-менеджменту. Кожне підприємство стикається з унікальним набором ризиків, тому вибір методів оптимізації залежить від зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності.

Різноманіття стратегій зниження ризику створює складність у виборі найбільш підходящого підходу, який відповідав би конкретній ситуації. Методи оптимізації ризиків мають свої переваги та обмеження, і їх ефективність може значно відрізнятися залежно від обставин. Однак оптимальне поєднання адаптивних підходів сприяє зменшенню впливу ризиків на діяльність підприємства. Рішення щодо вибору підходу визначаються специфікою діяльності підприємства, макроекономічним середовищем та бізнес-стратегією табл.3.3.

Сучасна воєнна економіка змушує повністю перейти на цифровий формат фінансових розрахунків між підприємствами. Це, у свою чергу, посилює необхідність впровадження заходів кібербезпеки та забезпечення надійного захисту цифрових активів від несанкціонованого доступу й випадкових втрат. Найбільші ризики виникають у сфері інтелектуально-кадрової безпеки, що зумовлено такими факторами, як міграція, внутрішнє переміщення людей, їхнє

перебування під загрозою для життя та здоров'я через повітряні тривоги, масовані ракетні удари та обстріли. Ці ризики додатково ускладнюються в умовах блекаутів, планових відключень електроенергії та водопостачання табл.3.2.

Таблиця 3.2

Особливості використання ризик-менеджменту в умовах воєнного часу

Функціональні складові системи економічної безпеки	Класичний підхід до застосування ризик-менеджменту	Управління ризиками в умовах воєнного стану.
Фінансова	Мінімізація втрат капіталу та підтримка фінансової стабільності.	Гарантування своєчасного та повного виконання фінансових зобов'язань.
Інтелектуально-кадрова	Забезпечення лояльності та надійності персоналу.	Забезпечення безпеки життя та здоров'я працівників.
Фізична	Запобігання несанкціонованому доступу до систем та даних.	Зниження ризиків повного знищення майна або ресурсів.
Матеріальна	Попередження випадків крадіжок або зловживань.	Захист та збереження майна компанії.
Інформаційно-аналітична	Оцінка якості інформації, виявлення інформаційних ризиків та їх аналіз.	Аналіз надійності комунікаційних каналів та достовірності отриманої інформації.
Технологічна	Уникнення зупинок виробництва через технічні збої чи затримки в постачанні ресурсів.	Запобігання зупинкам бізнес-процесів через перебої з електропостачанням, тривоги чи кібератаки.
Правова	Запобігання рейдерським захопленням та іншим ворожим діям.	Врахування правових обмежень, що діють під час воєнного стану.
Репутаційна	Аналіз дій та намірів топ-менеджменту, ключових співробітників і партнерів.	Перевірка контрагентів для уникнення співпраці з російськими компаніями.
Ринкова	Моніторинг дій конкурентів та протидія промисловому шпіонажу.	Оперативна оцінка доброчесності нових партнерів та аналіз ризиків на нових ринках.

Отже, в умовах воєнного часу ризик-менеджмент має бути спрямований на такі ключові аспекти: забезпечення своєчасності та повноти фінансових розрахунків, гарантування безпеки життя та здоров'я працівників, зменшення ймовірності повного знищення бізнесу, збереження майна підприємства, оцінку надійності інформаційних каналів і достовірності отриманих даних.

Особлива увага повинна приділятися попередженню зупинки бізнес-процесів через перебої з електропостачанням, повітряні тривоги або атаки. Необхідно враховувати законодавчі обмеження, характерні для періоду воєнного стану, перевіряти контрагентів, щоб уникнути співпраці з російським бізнесом, оперативно перевіряти доброчесність нових партнерів та ретельно аналізувати ризики, пов'язані з виходом на нові ринки.

3.2. Формування фінансових ресурсів суб’єктів малого і середнього бізнесу в Україні за умов державної підтримки

Формування фінансових ресурсів суб'єктів малого і середнього бізнесу в Україні за умов державної підтримки є ключовим питанням для забезпечення економічної стабільності та розвитку країни. Малий і середній бізнес (МСБ) становить основу економічної системи, створюючи робочі місця, сприяючи інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Водночас, у сучасних умовах економічних викликів і криз, доступність фінансових ресурсів для цих підприємств залишається обмеженою, що потребує активного втручання держави.

Фінансові ресурси є основою для функціонування та розвитку будь-якого бізнесу. Для МСБ основними джерелами фінансування є власні кошти, банківські кредити, лізинг, державна підтримка, а також інвестиції. Однак, через високі кредитні ставки, низьку платоспроможність та обмежений доступ до інвестиційного капіталу, підприємці часто стикаються зі значними труднощами у залученні необхідних коштів. У такій ситуації державна підтримка виступає важливим механізмом для подолання фінансових бар'єрів.

Державна підтримка МСБ в Україні здійснюється через різноманітні програми, які спрямовані на спрощення доступу до фінансування, зниження кредитних ставок, гарантування позик, а також надання консультаційної та інформаційної допомоги. Одним із прикладів є програма "Доступні кредити 5-7-9%", яка передбачає надання пільгових кредитів для бізнесу з низькою відсотковою ставкою. Ця ініціатива дозволяє підприємцям отримати необхідні ресурси для розвитку виробництва, закупівлі обладнання або розширення діяльності.

Усього з моменту старту Програми підписано 100970 кредитних договорів на 349,5 млрд грн, з них банками державного сектору економіки – 69 914 договорів на 158,6 млрд гривень [28].

У липні 2022 року було запущено ще одну урядову грантову програму єРобота, спрямовану на підтримку малого та середнього бізнесу. Ця програма

передбачає надання безповоротних коштів для навчання, реалізації бізнес-проектів та розвитку діючих підприємств за умови створення певної кількості робочих місць, яка залежить від розміру гранту.

З моменту старту програми єРобота держава вже інвестувала 7 млрд грн у розвиток малого та середнього бізнесу. За цей час грантову підтримку на відкриття або розширення власної справи отримали 13266 українців, зокрема:

- за програмою «Власна справа» – 12227 мікрогрантів на загальну суму 2,9 млрд грн;
- на розвиток переробних підприємств – 660 грантів на суму 3,3 млрд грн;
- на садівництво та розвиток тепличного господарства – 157 грантів на суму 705 млн грн;
- ветеранам та членам їхніх родин – 222 гранти на 90 млн грн.

Важливим напрямком у вирішенні проблем розвитку малого та середнього бізнесу є підтримка експорту та пошук нових ринків збуту. Це дозволить зменшити залежність підприємств від внутрішнього ринку. Зокрема, було запроваджено кредитну програму для фінансування українських експортерів, які через повномасштабну війну потребують додаткових коштів для виконання експортних контрактів. Експортно-кредитне агентство (ЕКА) у 2023 році вже забезпечило підтримку товарного експорту на суму 5,248 млрд грн. При цьому частка кредитів, виданих малому бізнесу під страхове покриття ЕКА для реалізації експортних контрактів, склала 84,31% у структурі кредитного портфеля банків [44].

Крім цього, уряд вжив організаційних заходів для залучення іноземних інвестицій до України, які можуть стати основою майбутньої повоєнної відбудови та прискорити процес відновлення країни. У 2022 році Міністерство економіки України уклало Меморандум із найбільшою у світі інвестиційною компанією BlackRock. Цей документ передбачає надання консультативної підтримки щодо створення спеціальної платформи для залучення приватного капіталу до відновлення України та підтримки її економіки [45].

Окрім цього, важливу роль у формуванні фінансових ресурсів відіграють міжнародні програми підтримки, які фінансуються Європейським Союзом, Світовим банком та іншими організаціями. Наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) пропонує програми фінансування, спрямовані на розвиток підприємництва та стимулювання інновацій. Такі ініціативи допомагають не лише залучити додаткові кошти, але й запровадити сучасні технології та стандарти управління.

Водночас для ефективного формування фінансових ресурсів важливо створити сприятливе регуляторне середовище. Спрощення процедур реєстрації бізнесу, зниження податкового навантаження, прозорість у веденні підприємницької діяльності є критичними чинниками, які сприяють зростанню довіри бізнесу до держави та стимулюють інвестиційну активність. У цьому контексті вагомим кроком є цифровізація державних послуг, яка значно спрощує взаємодію підприємців з державними органами.

Постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209 «Деякі питання державної реєстрації в умовах воєнного стану та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164» встановлено особливості державної реєстрації юридичних осіб і фізичних осіб підприємців [36].

Не менш важливим є розвиток фінансової грамотності серед підприємців. Багато власників малого бізнесу не мають достатніх знань для ефективного управління фінансами, що обмежує їхні можливості у залученні коштів та використанні доступних інструментів підтримки. Державні й недержавні організації можуть забезпечувати навчальні програми, тренінги та консультації, спрямовані на підвищення фінансової грамотності та навичок управління.

Слід зазначити, що в умовах економічної нестабільності та воєнних дій в Україні особливу актуальність набуває підтримка підприємств, які працюють у стратегічно важливих галузях. Сільське господарство, енергетика, ІТ-сектор, виробництво товарів першої необхідності є пріоритетними сферами для державної підтримки. Надання цільового фінансування, податкових пільг та інших стимулів

допомагає таким підприємствам не лише виживати, а й розвиватися, створюючи додану вартість для економіки.

Попри значні зусилля, що докладаються державою, проблеми доступу до фінансових ресурсів залишаються актуальними. Основними викликами є бюрократія, корупція, низький рівень довіри до фінансових установ, а також макроекономічна нестабільність. Для їх подолання необхідно продовжувати реформи у фінансовому секторі, впроваджувати антикорупційні заходи та підвищувати прозорість у діяльності державних структур.

Таким чином, формування фінансових ресурсів суб'єктів малого і середнього бізнесу в Україні за умов державної підтримки є багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу. Поєднання фінансових, організаційних і освітніх заходів сприятиме розвитку підприємництва, посиленню його ролі в економіці та забезпеченню стійкого зростання країни. За умов правильної реалізації державної політики та підтримки з боку міжнародних партнерів, малий і середній бізнес може стати рушійною силою економічного відродження України.

3.3. Напрями вдосконалення фінансової політики та стратегій підтримки малого і середнього бізнесу в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду

Фінансова політика України зазнала значних змін у зв’язку з початком війни у 2022 році. Національний банк України розробив основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. У цьому документі визначено концептуальні підходи, які окреслюють стратегічні цілі державної фінансової політики:

В умовах повномасштабної збройної агресії та впровадження воєнного стану в Україні пріоритетним завданням стає забезпечення стабільної та надійної роботи банківської та фінансової системи країни. Водночас важливо максимально задовольнити потреби оборони України, гарантувати безперебійне

функціонування державних фінансів та об’єктів критичної інфраструктури [46]. Таким чином стратегічні пріорітети України:

1) стабільність банківської і фінансової системи;

2) безперебійність діяльності системи державних фінансів;

3) безперебійність роботи об’єктів критичної інфраструктури.

Перед Україною постало ключове завдання – забезпечити оперативні зміни в управлінні державними фінансами для створення механізмів протидії воєнним загрозам, підтримки безперебійного функціонування національної економіки, а в майбутньому – її відновлення та повернення до нормального життя. Це вимагало суттєвого коригування діяльності уряду, переосмислення пріоритетів, зміни обсягів і структури державних витрат. Зміни також торкнулися фінансів приватного сектору та національної економіки, де зросли ризики дисбалансу між доходами і видатками. Відтак, виникла потреба у новому підході до управління державою, державними фінансами, фінансами суб’єктів господарювання, місцевими фінансами та фінансами домогосподарств.

Оскільки малий та середній бізнес є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, вони сприяють створенню нових стабільних робочих місць. Таким чином, МСБ забезпечують доходи населення та підтримують його платоспроможність. Крім того, їх сталий розвиток та ефективне функціонування підтримують здорову конкурентну рівновагу в підприємницькому середовищі [51].

Уряд України впровадив ряд податкових пільг для подолання суттєвих труднощів, з якими стикаються малі та середні підприємства. Державні заходи підтримки бізнесу були визначені в Законах України від 03.03.2022 р. №2118-IX [52], від 15.03.2022 р. № 2120-IX [37], від 15.03.2022 р. № 2139-IX [53], і вони діють лише під час воєнного стану, автоматично припиняючись після його завершення, якщо інше не визначено законодавчо.

Для державної підтримки бізнесу у період війни пропонуємо застосування інструментів, які відображені на рисунку 3.1.

Рис.3.1. Інструменти для державної підтримки бізнесу у період війни

Перераховані інструменти стимулювання та підтримки бізнесу в умовах воєнного стану не є вичерпними і можуть доповнюватися новими. Для розробки рекомендацій щодо підтримки бізнесу під час війни, розглянемо досвід інших країн.

Хорватія стала членом ЄС після перемоги у війні з Сербією. Однак на той момент ніхто не бажав визнавати, що її інтеграція стала можливою саме завдяки цій перемозі. Навпаки, у той період Хорватію звинувачували у порушенні норм міжнародного гуманітарного права під час наступальних операцій, а також у порушенні прав сербської національної меншини. Ці звинувачення призвели до відтермінування вступу Хорватії до ЄС, спричинили економічну кризу в країні та серію корупційних скандалів, пов’язаних із діями тодішньої влади.

Хорватія пропонувала комплексні інвестиційні стимули для нових підприємств. Це означає, що дохід від нових і існуючих підприємств може обкладатися податком на прибуток, який зменшується до 100% протягом 10 років.

Розмір зменшення залежить від обсягу інвестицій і кількості нових робочих місць, створених завдяки інвестиціям: зниження на 100%, якщо інвестиції складають не менше 3 мільйонів євро та передбачають створення 15 нових робочих місць; на 75%, якщо інвестиції становлять мінімум 1 мільйон євро і сприяють створенню 10 нових робочих місць; і на 50%, якщо інвестиції менші за 1 мільйон євро і передбачають створення 5 нових робочих місць [55].

Хорватії вдалося вийти з періоду післявоєнної ізоляції завдяки зусиллям нового керівництва, яке впровадило економічні та соціальні реформи, а також сприяло швидкому розвитку туристичного сектора після припинення бойових дій на Балканах. Це дозволило країні досягти значного економічного зростання завдяки проведеним заходам. У період з 2000 по 2003 роки, під час правління соціал-демократичного уряду, темпи зростання ВВП Хорватії показували стабільну позитивну динаміку, досягнувши пікового значення в 5,6% у 2003 році — найвищого рівня з 1998 року [23].

До 2002 року Хорватія активно долучалася до різноманітних заходів і програм у рамках ініціативи «Партнерство заради миру», включаючи семінари, військові навчання, конференції тощо, а також розвивала співпрацю у сфері планування дій у надзвичайних ситуаціях. У 2003 році країна представила свою другу Щорічну національну програму (2003/2004), де основним акцентом стало регіональне співробітництво та розвиток відносин із сусідніми державами. Досвід Хорватії є важливим для України, оскільки ця країна змогла здійснити реформування і приєднатися до НАТО після війни та економічних труднощів [24].

У Великій Британії функціонує ефективна система підтримки малого бізнесу, де держава активно застосовує фіскальні та кредитні інструменти для стимулювання цього сектора економіки. Для малого бізнесу передбачено зниження ставок податку на прибуток: якщо стандартна ставка складає 35%, то для малого бізнесу вона знижена до 27%. Окрім того, знижено податки на інвестиції в нові малі підприємства, особливо ті, що пов'язані з високим ризиком. Крім того, приватні ініціативи підтримуються через надання податкових пільг, спрощення процедур злиття та поділу компаній, зменшення ставок податку на

доходи фізичних осіб і підвищення порогу заробітної плати, яка оподатковується за максимальною ставкою.

У Чехії держава надає всебічну підтримку малому бізнесу через різноманітні механізми, що частково компенсують дефіцит власних коштів, що є критично важливим на етапі започаткування підприємства. Вона забезпечує доступ до фінансових ресурсів, стимулює створення нових робочих місць і підтримує експортно орієнтовані та інноваційні підприємства малого бізнесу. Основною формою підтримки є фінансування через державні програми, що щорічно затверджуються Міністерством промисловості та торгівлі і реалізуються Чеським Моравським банком гарантій та розвитку. Законодавство країни передбачає широкий спектр фінансових інструментів підтримки малого бізнесу, зокрема надання гарантій за кредитами та лізингом, пільгові кредити з низькими відсотковими ставками, субсидії на відсоткові ставки по кредитах, гранти для створення нових робочих місць, безпроцентні кредити на дослідження та розробки, пільгове фінансування проектів у депресивних регіонах, пільгові кредити і страхування експорту, стимулювання інвестицій, а також підтримку в отриманні консультаційних та інформаційних послуг і участі в міжнародних виставках і ярмарках.

В Італії створено систему державної фінансової підтримки малого бізнесу через субсидії та пільгове кредитування для окремих напрямів діяльності малого бізнесу, а також для консорціумів і кооперативів, які об'єднують малий бізнес. Для реалізації нових проектів та модернізації надаються пільгові кредити за ставками, що майже вдвічі нижчі за ринкові. Пільгове оподаткування також поширюється на фінансові компанії, що займаються модернізацією малого бізнесу, з умовою, що їх участь не зростатиме більше ніж на 5% щороку. Крім того, система підтримки включає цільові субсидії та пільгові кредити. В Італії надаються довгострокові кредити під 3-5% річних при ринковій ставці близько 15%. Підприємства також можуть отримати податкові пільги на суму 20-30%, що компенсують вартість кредиту при достроковому погашенні позики.

На відміну від європейських країн, Канада в останні роки відмовилася від традиційних субсидій для підтримки малого бізнесу, оскільки ці програми знижували творчу активність і ініціативу підприємців, які звикли покладатися виключно на державну допомогу. Уряд Канади зосереджує увагу на створенні гнучких сервісів для малого бізнесу та наданні підтримки через кредитні гарантії. Окрім того, для заохочення інвестицій в бізнес використовуються інструменти, такі як кредитні гарантії та пільгове оподаткування. Канадські економісти прийшли до висновку, що для ефективної підтримки малого бізнесу недостатньо лише макроекономічних умов і важелів. Для створення сприятливого середовища необхідні ще три важливі умови: розвиток підприємницької культури, заснованої на розумінні важливості бізнесу для процвітання суспільства; наявність відповідних навчальних програм і забезпечення доступу до фінансування.

Попри численні труднощі, спричинені війною, деяким малим і середнім підприємствам України вдалося адаптувати свою діяльність до нових умов. Наприклад, окремі компанії скористалися підвищеним попитом на певні товари та послуги в зонах конфлікту, зокрема в галузях будівництва та логістики. Деякі підприємства також досягли успіху, зосередившись на експорті продукції до інших країн. Завдяки диверсифікації клієнтської бази та виходу на нові ринки їм вдалося зменшити негативний вплив війни на свою діяльність. Швидка реакція на зовнішні виклики підвищує конкурентоспроможність українських компаній і сприяє економічному розвитку в Україні. Методи підтримки та розвитку МСБ в умовах війни наведені в табл. 3.3.

Як свідчить досвід розвинених країн, бізнес процвітає за умови постійної та ефективної державної підтримки, а також оптимального поєднання великого, середнього та малого бізнесу. Зарубіжний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, підтверджує ефективність програм мікрофінансування, державного гарантування кредитів та створення спеціалізованих фондів для підтримки МСБ. В Україні слід активніше розвивати такі установи, як Український фонд стартапів, а також впроваджувати нові механізми, які забезпечать підприємцям доступ до

доступного фінансування. Крім того, важливо підвищувати фінансову грамотність серед підприємців, щоб вони могли ефективно використовувати наявні ресурси.

Таблиця 3.3

Методи підтримки та розвитку МСБ при існуючих загрозах воєнного стану в Україні

Загроза	Методи підтримки і розвитку МСБ	Результат
Окупація територій та активні бойові дії в регіоні	Державна програма релокації для бізнесу	Підприємства можуть перенести свою діяльність у більш безпечні регіони, продовжуючи роботу. Держава, через АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта», сприяє пом'якшенню наслідків вимушеного переїзду.
Невозможність доступу до фінансування	Міжнародні та державні програми фінансування та інвестицій	У разі втрати джерел фінансування, підприємства можуть залучити нові інвестиції для продовження роботи. Нові підприємства також мають можливість отримати інвестиції на пільгових умовах, якщо вони працюють у визначених сферах.
Порушення постачальних ланцюгів	Зміни в митному законодавстві та спрощення митних процедур	Бізнес швидко замінив колишніх постачальників на закордонні джерела, що дозволило розширити асортимент продукції та компенсувати дефіцитні товари та сировину, раніше імпортовані з РБ та РФ.
Фізична загроза для підприємства та його співробітників	Перехід на дистанційні методи роботи та електронний документообіг	Малий та середній бізнес адаптується до нових умов, підтримуючи продуктивність навіть під час війни.
Конкуренція з великими підприємствами	Полегшення податкового навантаження для МСБ	Під час воєнного стану фізичних осіб підприємців звільнили від деяких податків та спростили облік і документообіг, що полегшило ведення бізнесу для малого та середнього підприємництва.

Одним із ключових аспектів державної фінансової політики в умовах війни є соціальна політика. В. Літинська акцентує, що її основною метою є «зміцнення соціальної солідарності та підвищення загального рівня добробуту». У воєнний період соціальна політика повинна зосереджуватися, насамперед, на зменшенні негативних наслідків воєнних дій, зокрема таких, як зростання числа безробітних, безпритульних, переселенців та інших осіб, які потребують допомоги через руйнування виробничої та соціальної інфраструктури» [48].

Для реалізації цілей соціальної політики в умовах війни необхідно насамперед зосередити зусилля держави на зменшенні негативного впливу

воєнних дій на населення. Щоб досягти поставлених завдань, слід проаналізувати наявні соціальні послуги, оцінити ефективність їх надання та розробити єдину систему соціальних виплат і послуг, доступну для всіх. Важливо узгодити соціальні зобов'язання держави з її фінансовими можливостями.

Одним із пріоритетних напрямків соціальної політики України є цифровізація соціальної сфери, включаючи стандарти та систему надання соціальних послуг. Також необхідно відновити роботу над впровадженням другого рівня пенсійної системи, що дозволить громадянам здійснювати індивідуальні накопичення. Ключовим завданням сучасної соціальної політики є підтримка найбільш вразливих верств населення, які опинилися у складних життєвих умовах через війну. Важливо також переглянути чинні соціальні виплати, щоб виявити тих одержувачів, які не потребують такої допомоги, оскільки є достатньо забезпеченими.

Дослідниця вважає, що для подолання бідності населення доцільно впровадити універсальну соціальну допомогу, яка враховуватиме доходи та склад сім'ї. Наразі соціальна система, створена ще за радянських часів, включає 35 видів соціальних виплат, що надаються відповідно до соціальних статусів громадян. Введення універсальної допомоги дозволить забезпечити адресність та підвищити ефективність використання державних коштів на соціальний захист [48].

Т. Єфіменко вважає, що в умовах воєнного стану та фінансово-економічних криз необхідно посилювати контроль над державними фінансами, впроваджувати механізми й стимули для підвищення фінансової дисципліни, зменшення рівня корупції та обсягів тіньової економіки. Крім того, потрібно забезпечити більш широкий доступ громадськості до фінансової інформації [49].

Н. Ю. Радіонова зазначає, що в майбутньому макроекономічна стабільність залежатиме від сприятливих фінансово-економічних умов і підтримки від країн-партнерів та міжнародних фінансових установ. Основними завданнями в управлінні фінансовими ресурсами є уникнення дефолту та підвищення кредитного рейтингу, що дозволить залучати дешеві позики і, як наслідок, зменшити витрати на обслуговування боргу в майбутньому [50].

Отже, удосконалення управління фінансовими ресурсами малого і середнього бізнесу (МСБ) в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення економічної стабільності та розвитку України. Ризик-менеджмент виступає ключовим інструментом для мінімізації впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, зокрема порушень ланцюгів постачання, кіберзагроз, фінансової нестабільності та інших викликів, пов'язаних з воєнними діями. Впровадження проактивних стратегій управління ризиками, таких як диверсифікація джерел фінансування, забезпечення кібербезпеки та створення резервних фондів, дозволяє підприємствам МСБ адаптуватися до нових умов та зберігати фінансову стійкість.

Державна підтримка залишається основним механізмом для забезпечення доступу МСБ до фінансових ресурсів. Державні програми, мікрогранти, пільгове кредитування та міжнародна допомога, є важливими інструментами для підтримки бізнесу в умовах кризи. Однак для підвищення ефективності цих програм необхідно спростити бюрократичні процедури, забезпечити прозорість та доступність фінансування, а також розширити спектр інструментів підтримки, зокрема через розвиток венчурного капіталу, краудфандингу та інших альтернативних джерел фінансування.

Удосконалення фінансової політики та стратегій підтримки малого і середнього бізнесу (МСБ) в Україні може значною мірою спиратися на досвід Європейського Союзу, де МСБ є ключовим драйвером економічного зростання та зайнятості. Одним із перших кроків має стати розробка та впровадження цілісних програм фінансової підтримки, які включають доступні кредити, гарантії по позиках та субсидії для стартапів і малих підприємств. Важливо створити механізми, які дозволять зменшити бюрократичні бар'єри та спростити процедури отримання фінансування, зокрема через створення єдиних вікон для бізнесу, як це практикується в багатьох країнах ЄС.

Крім того, варто звернути увагу на розвиток інфраструктури фінансових інструментів, таких як венчурний капітал, бізнес-ангели та краудфандингові платформи. Це дозволить залучити приватні інвестиції та забезпечити підтримку

інноваційних проектів. Досвід ЄС показує, що успішність таких інструментів залежить від чіткої регуляторної бази та стимулів для інвесторів, тому Україні варто розглянути можливість введення податкових пільг для інвесторів, які фінансують стартапи та малі підприємства.

Важливим аспектом є також підвищення фінансової грамотності підприємців через навчальні програми, семінари та консультації. Це допоможе власникам бізнесу краще розуміти фінансові ризики, ефективно управляти ресурсами та використовувати доступні інструменти підтримки. У ЄС такі програми часто реалізуються через державно-приватне партнерство, що може бути корисним досвідом для України.

Україна має великий потенціал для розвитку МСБ, і запозичення кращих практик ЄС може стати ключовим фактором успіху. Для цього необхідна комплексна підтримка з боку держави, активна участь бізнесу та громадянського суспільства, а також постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджуваних заходів.

ВИСНОВОК

Отже, у випускній роботі було проведено теоретичний аналіз управління фінансовими ресурсами малого і середнього бізнесу (МСБ) в умовах воєнного часу, розглянуто проблеми та особливості функціонування цього сектору в Україні.

Малий і середній бізнес (МСБ) є важливим елементом ринкової економіки, який сприяє економічному зростанню, створенню робочих місць, інноваційному розвитку та соціальній стабільності. Фінансові ресурси підприємств МСБ є основним джерелом їх функціонування та розвитку. Вони включають власні, запозичені та залучені кошти, які формуються з різних джерел і використовуються для фінансування виробничої діяльності, виконання зобов'язань та реалізації інвестиційних проектів.

Фінансові ресурси – це грошові кошти, які знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються для забезпечення його діяльності. Особливістю фінансових ресурсів на МСБ є їх обмеженість, що вимагає ефективного управління для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Управління фінансовими ресурсами на підприємствах МСБ передбачає використання різних підходів, таких як традиційний, інноваційний, проектний, ризик-орієнтований та гнучкий. Ці підходи дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати фінансову стійкість. Основні методи управління включають планування, контроль, аналіз фінансових показників, оптимізацію структури капіталу та використання сучасних інструментів фінансового менеджменту.

Ефективне управління фінансовими ресурсами має бути спрямоване на максимізацію прибутку, підвищення конкурентоспроможності, збільшення ринкової вартості підприємства та забезпечення його динамічного розвитку. Для досягнення цих цілей необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори,

що впливають на фінансовий стан підприємства, а також використовувати сучасні інструменти та методи фінансового менеджменту.

Було визначено ключову роль МСБ в економіці держави, зокрема їхній внесок у створення понад 50% робочих місць і забезпечення близько 40% ВВП. У роботі проаналізовано структуру фінансових ресурсів підприємств, що включає власні, запозичені та залучені кошти, а також джерела їх формування, серед яких банківські кредити, державні субсидії та міжнародна фінансова допомога.

Було визначено, що кількість малих підприємств зазнала значного скорочення на 69058 одиниць у період 2019–2023 років, однак у 2023 році спостерігалося зростання на 46623 одиниці порівняно з попереднім роком, що свідчить про адаптивність цього сегмента. Середній бізнес демонструє тривале скорочення, втрати у кількості підприємств склали 3681 одиницю за той самий період. Основними причинами таких змін стали економічний спад, руйнування інфраструктури та скорочення доступу до фінансових ресурсів.

Аналіз розподілу робочої сили серед підприємств України показує, що середній бізнес є основним джерелом зайнятості, надаючи майже половину всіх робочих місць, у той час як малий та великий бізнес забезпечують відповідно 27% і 26% від загальної кількості зайнятих. Однак, з огляду на поточну ситуацію, спостерігається суттєве скорочення кількості працівників у всіх секторах. Найбільші втрати припадають на середній бізнес, де кількість робочих місць зменшилася на понад 700 тисяч осіб, що є наслідком тривалих криз, викликаних пандемією та війною.

Аналіз динаміки прибутку та рентабельності середніх і малих підприємств (МСБ) за період 2019–2023 роки показує значні коливання, зумовлені серйозними економічними та соціально-політичними викликами. Середні підприємства пережили різке скорочення прибутку в 2020 році через пандемію, з подальшим відновленням у 2021 році, однак у 2022 році відбулися значні збитки через війну та економічну нестабільність. Проте, в 2023 році рентабельність зросла на 7,2%, що свідчить про поступове відновлення та стабілізацію.

Загалом, МСБ продемонстрував значну чутливість до зовнішніх кризових факторів, таких як пандемія та війна, проте малі підприємства виявили більшу адаптивність і здатність швидше відновлюватися, хоча і залишаються більш вразливими до економічних потрясінь.

Окрему увагу приділено регіональним особливостям розвитку бізнесу. Західний регіон продемонстрував відносну стабільність, тоді як у Східному регіоні кількість підприємств скоротилася на 23902 одиниці внаслідок бойових дій. У галузевому розрізі найбільші втрати зафіксовано у будівництві (-7071 підприємство) та промисловості (-1082 підприємства), що пов’язано зі зниженням інвестиційної активності.

Джерела формування фінансових ресурсів малого і середнього бізнесу (МСБ) в Україні включають власний капітал, банківські кредити, державні програми підтримки, міжнародну допомогу, краудфандинг та інші інструменти. Державні програми, такі як мікрогранти «Власна справа», надають додаткові можливості для фінансування, особливо для підприємств, які постраждали від війни. Міжнародна допомога, включаючи програми Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інших організацій, також є важливим джерелом фінансування, спрямованим на підтримку інновацій та відновлення економіки. Краудфандинг, зокрема через платформи на кшталт Спільнокошт та Na-Starte, стає все більш популярним серед малих підприємств, які шукають альтернативні джерела фінансування.

Однак в умовах воєнного часу підприємства МСБ стикаються з численними перешкодами, які ускладнюють їхню діяльність та доступ до фінансових ресурсів. Основні виклики включають порушення ланцюгів постачання через бойові дії, зниження купівельної спроможності населення, підвищення витрат на енергоносії та сировину, а також обмежені можливості для залучення інвестицій. Багато підприємств змушені змінювати логістичні схеми, шукати місцевих постачальників або навіть самостійно виробляти необхідну сировину, що призводить до зростання витрат і затримок. Економічна нестабільність,

регуляторні зміни та обмеження, пов’язані з воєнним станом, також ускладнюють ведення бізнесу.

Впровадження ризик-менеджменту є ключовим елементом у системі управління фінансовими ресурсами підприємств малого і середнього бізнесу (МСБ), особливо в умовах воєнного часу. Він спрямований на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, які можуть вплинути на економічну безпеку та результативність бізнесу. Управління ризиками включає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегій реагування на загрози та впровадження заходів контролю для запобігання негативних наслідків.

У воєнний час ризики значно зростають, зокрема через кіберзагрози, перебої з електропостачанням, небезпеку для життя працівників та руйнування інфраструктури. Тому ризик-менеджмент має бути адаптований до нових умов, зосереджуючись на забезпеченні безпеки персоналу, збереженні майна, підтримці безперебійної роботи бізнесу та оперативному реагуванні на зміни законодавства.

Однак для ефективного функціонування МСБ необхідно подолати такі виклики, як бюрократія, корупція та макроекономічна нестабільність. Важливим є також підвищення фінансової грамотності підприємців та створення сприятливого регуляторного середовища.

Було запропоновано низку практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості МСБ, зокрема впровадження механізмів ризик-менеджменту, удосконалення податкової системи, залучення міжнародних грантів та інвестицій, а також стимулювання інноваційної діяльності. На основі досвіду Ізраїлю рекомендовано створення привабливого інвестиційного клімату через зміцнення захисту прав інвесторів і розвиток високотехнологічних галузей.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані для оптимізації управління фінансами малого і середнього бізнесу, підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного розвитку в умовах воєнного часу. Застосування цих заходів сприятиме адаптації МСБ до викликів сучасності та забезпечить їхню стабільну діяльність навіть у кризових умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України. Затверджена ВРУ 28.06.1996 №254/96 – ВР// Відомості ВРУ – 1996 – № 30.

2. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень): Закон України від 05.10.2017 №2164-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text

3. Ольвінська Ю.О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу / Ю.О. Ольвінська // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 2. С. 12-17.

4. Майсюра О.М. Сутність та проблеми розвитку малого підприємства в економіці України. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 61-63.

5. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Економіка та управління національним господарством. 2018. № 26-1. С. 83-87.

6. Баб'як М.М. Розвиток малого і середнього підприємництва у регіоні // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 12. С. 77-83.

7. Пудсакулич В. Р. Методи ідентифікації малих підприємств: Зб. Наук. Ст. VII всеукраїнська науково-практична Інтернет конференція. Сучасний соціокультурний простір 2009 / В. Р. Пудсакулич. – Ужгород, 2009. – С. 45-51.

8. Яременко В.Г., Салманов Н.М. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 19 С. 158-162.

9. Кропівцова Н. Особливості формування фінансових ресурсів підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг. 2011. Вип. 1. С. 261–268.

10. Бердар М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 5(83). С. 133–138.

11. Бланк І. Управління активами: монографія. Київ: Ніка-Центр, Ельга, 2000. 720 с.

12. Філімоненков О. Фінанси підприємств: Навч. Посіб. 2-ге вид., переробл. І допов. Київ: МАУП, 2004. 328 с.

13. Гриньова В., Коюда В. Фінанси підприємств. 2-е вид., перероб. Та допов. Київ: Знання-Прес, 2004. 424 с.

14. Кірейцев Г. Фінанси підприємств: Навч. Посібник: Курс лекцій / За ред. Д.е.н., проф. Г. Г. Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2002. 268 с.

15. Лапа А. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки. № 4. 2013. С. 289–297.

16. Фінанси підприємств: Навч. Посіб. / О. Ю. Ніпіаліді, Н. І. Карпишин. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – 232 с.

17. Кравцова А. М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання [Текст] : монографія / А. М. Кравцова; – Вінниця., 2011. – 219 с.

18. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник. Київ : НІОС, 2000. 384 с.

19. Грідчіна М.В., Захожай В.Б., Осіпчук Л.Л. Фінанси : підручник. Київ : МАУП, 2004. 312 с.

20. Коцеруба Н.В. Організація і планування аудиту фінансової стійкості та платоспроможно-сті підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29 (2). С. 108–112.

21. Курінна О.В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. 2013. Вип. 2. С. 140–148.

22. Старостенко Г.Г., Булгаков Ю.В. Бюджетна система: навчальний посібник: Київ : Центр учбової літератури, 2006. 240 с.

23. Баштанник В. Державна регіональна політика в контексті європейської інтеграції: політичний аспект: матер, наук.-практ. Конф., м. Київ, 30 трав. 2000 р. -Вип. 2. – Ч. І («Державна регіональна політика та місцеве самоврядування») / В. Баштанник /за заг. Ред.В. І. Лугового, В. М. Князева.-К., 2000.-С. 9-15.

24. Електронний ресурс. Офіційний сайт АТ КБ «ПРИВАТБАНК » https://privatbank.ua/business/5-7-9

25. Електронний ресурс. Офіційний сайт АТ «ОЩАДБАНК» URL: https://www.oschadbank.ua/news/novi-umovi-programi-dostupni-krediti-5-7-9-so-zminilosa

26. Електронний ресурс. Офіційний сайт АТ «ПУМБ» URL: https://b2b.pumb.ua/finance/5-7-9

27. Електронний ресурс. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк» URL: https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/kredyty.html

28. Електронний ресурс. Міністерство фінасів України URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_pidpriiemtsi_otrimali_100_970_pilgovikh_kreditiv_na_blizko_350_mlrd_grn_z_pochatku_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti_5-7-9-4906

29. Електронний ресурс. Постанова Кабінету Міністрів України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text

30. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п’ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiybiznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html

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

32. Електронний ресурс. Grant Market URL: https://grant.market/opp

33. Опитування українського бізнесу. Липень 2022 / Gradus Research company. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf

34. Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-п#Text

35. Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-р#Text

36. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209 «Деякі питання державної реєстрації в умовах воєнного стану та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-п#Text

37. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15 березня 2022 року. No 2120-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text

38. Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних силах України. Департамент внутріш-нього аудиту, Міністерство оборони України. Київ, 2016. 64 с.

39. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

40. Томашук І. В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регі-ону. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 470 –478

41. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підпри-ємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.

42. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

43. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Се рія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13

44. Експортно-кредитне агентство. URL: https://www.eca.gov.ua/

45. Сімків Л, Є, Інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в україні в умовах воєнного стану. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості 2024 Вип 29. С. 61-71

46. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану в Україні : Схвалено рішенням Ради Національного банку України від 15.04.2022 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk

47. Луніна І. О., Білоусова О. С., Фролова Н. Б. Особливості формування фіскального простору у воєнний та поствоєнний періоди.

48. Літинська В. А. Особливості соціальної політики України в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1(734). С. 61-73.

49. Єфименко Т. Управління державними фінансами в період воєнного стану і повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. Фінанси України. 2023. № 1. С. 7-25.

50. Радіонов Ю. Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1 (734). С. 20-43.

51. Ndiaye N., Razak L.A., Nagayev R., Ng A. Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. Borsa Istanb. Rev. 2018, vol. 18, pp. 269—281

52. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. №2118-IX // Відомості ВРУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text (дата звернення 12.06.2022).

53. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження диференційованої рентної плати

за видобування газу природного: Закон України від 15.03.2022 р. № 2139-IX // Відомості ВРУ. URL: https:/ /zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text (дата звернення 12.06.2022).

54. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 // Відомості ВРУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text (дата звернення 12.06.2022).

55. De-Wit G., De-Kok J. Do small businesses create more jobs? New evidence for Europe. Small Business Economics, 2014, vol. 42 (2), pp. 283—295.

56. Shendryk D. Tax compliance and incentives during martial law in Ukraine. VAT and indirect tax. Mazars. 2022. URL: https://blogs.mazars.com/globaltax/2022/05/20/tax-compliance-and-incentives-during-martial-law-inukraine/ (дата звернення 12.06.2022).

57. Мельник В. Україна тепер кандидат на членство в ЄС: що це означає і які має переваги. Вікна. 2022. URL: https://vikna.tv/styl-zhyttya/podorozhi/statuskandydata-v-yes-shho-oznachaye-ta-yaki-jogo-perevagy/ (дата звернення 12.06.2022).

58. Т. Ю. Ковтун, Зарубіжний досвід підтримки бізнесу в період криз та глобальних загроз. Інвестиції: практика та досвід № 15—16/2022 С. 144-153

59. Кміть В. М., Жук Ю. І., Чеботарь О. А. Зарубіжний досвід податкового стимулювання підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 8. С. 265—269.

60. Федорчак О. В. Податкові інструменти стимулювання інвестиційної діяльності: державно-управлінський аспект. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 3 (64): у 2 ч. Ч. 2 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 225—245.

61. Національна модель неоіндустріального розвитку України / В.П. Вишневський, Л.О. Збаразська, М.Ю. Заніздра, В.Д. Чекіна та ін.; за заг. ред. В. П. Вишневського / НАН України. Київ, 2016. 518 с.

62. Третяк Г. С. Інструменти податкового стимулювання інвестиційних процесів у регіоні. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 31. С. 430—439.

63. Пукало О. П. Зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого підприємництва та його використання в Україні. Управління розвитком. 2017. № 3–4 (189–190). С. 108 – 114.

64. Рачинська Г. В., Копець Г. Р. Актуальні аспекти управління малим та середнім бізнесом в Україні.

65. Солованюк С. М. Розвиток малого бізнесу в Україні в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 2 (24), 2 т. С. 130 – 134.

66. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43.

67. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38.

68. Муранова Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. Випуск № 47. 2023.

69. Новаковська І.О., Бавровська Н.М., Іванченко В.А. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах повоєнного відновлення. Актуальні питання у сучасній науці № 5(23) 2024. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-137-149

70. Сакун Л. М., Вєдєніна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т.2. С. 35–40.

71. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писа-ренко Л.О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.

72. Потапюк І.П., Мазіленко С.С., Прусова М.О.Фінансово-економічна безпека як основа без-пеки підприємства. Цифрова економіка та еко-номічна безпека. 2022. No 2 (02). С. 156-160.

73. Аранчій В.І., Бойко Л.М., Черненко Л.В. Гроші та кредит : навч. посіб. Львів : Магнолія 2009, 2010. 300 с.

74. Дорогань В.К., Томілін О.О., Гаврилова О.А.Основи фінансової діяльності підприємства : підруч-ник. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2008. 259 с

75. ШкольникІ.О., БояркоІ.М., ДейнекаО.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.

76. АніловськаГ.Я.,ВисоцькаІ.Б. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440с.

77. БедринецьМ.Д., ДовганьЛ.П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

78. ЛучкоМ.Р., ЖукевичС.М., ФаріонА.І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.

79. ГапакН.М., КапштанС.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2014. No1 (42). С. 191-196.

80. ВласоваН.О., МіщенкоВ.А., П’ятакТ.В., КочетоваТ.І., Котлярова А.В. Фінанси підприємств : підруч. / за наук. ред. проф. Н.О.Власової. Харків : Світ Книг, 2018. 437 с.

81. ГрабовецькийБ.Є., ШварцІ.В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.

82. БерестМ.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2017. 164 с.

83. КондратенкоН.О., ВеликихК.О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.

84. ТютюнникЮ.М., Дорогань-ПисаренкоЛ.О., ТютюнникС.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.

85. НепочатенкоО.О., МельничукН.Ю. Фінанси підприємства : підруч. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.

86. Соболь С. Розвиток малого бізнесу в Україні. Вісник КНТЕУ. 2009. № 6. С. 48 – 59.

87.Фінансове право України: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л.К. Воронова, М.П. Кучерявенко, Н.Ю. Пришва та ін.; за ред. Л.К. Воронової. Київ: Правова єдність, 2009. 395 с. 2

88. Фінансове право: підручник / Є.О. Алісов, Л.К. Воронова, С.Т. Кадькаленко та ін. Харків, 1998. 496 с.

89.Савчук В.А. Фінансове забезпечення виконання функцій держави. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 22. С.46-49.

90. Василик О.Д. Теорія фінансів: підруч. Київ: НІОС, 2000. 416 с.

91. Попова С.В., Роль В.Ф., Сергієнко В.В. Фінансове право: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 392 с.

92. Фінансове право: підручник / О. О. Дмитрик, І. Є. Криницький, О. А. Лукашев та ін.; за ред. М. П. Кучерявенка, О. О. Дмитрик. Харків: Право, 2019. 416 с.

93. Фінансове право: навч. посіб. / М.Г. Волощук, Т.О. Карабін, М.В. Менджул. Вид. 3-тє, допов. та перероб. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2017. 244 с.

94. Музика-Стефанчук О.А. Фінансове право: навч. посібник. Київ: Атака, 2007 263 с.

95. Фінансово-економічний словник: словник-довідник / Юнін О. С., Круглова О. О., Савєльєва М. О. та ін. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.

96. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Львів: Вид-во Держ. унту “Львівська політехніка”. 1996. 384 с.

97. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1. Київ: Академія, 2000. 864 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Кількість малих, середніх та великих підприємств в Україні

	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2019		Відхилення 2023/2022	
Підприємства	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Великі	518	0,14	512	0,14	610	0,16	494	0,19	512	0,17	-6	0,03	18	-0,02
Середні	17751	4,66	17602	4,71	17502	4,72	14783	5,64	14070	4,57	-3681	-0,09	-713	-1,07
Малі	362328	95,20	355708	95,15	352722	95,12	246647	94,17	293270	95,26	-69058	0,06	46623	1,10
Усього	380597	100	373822	100,00	370834	100,00	261924	100,00	307852	100,00	-72745	-	45928	-

Таблиця А.2

Кількість працівників на малих, середніх та великих підприємствах в Україні

	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2019		Відхилення 2023/2022	
Підприємства	Тис.осіб	%	Тис.осіб	%	Тис.осіб	%	Тис.осіб	%	Тис.осіб	%	Тис.осіб	%	Тис.осіб	%
Великі	1608,3	25,10	1574,6	24,73	1648,7	25,79	1369,9	25,45	1324,1	26,21	-284	1,11	-46	0,76
Середні	3052,6	47,64	3088,4	48,51	2967,8	46,43	2582,8	47,99	2336,3	46,24	-716	-1,40	-247	-1,74
Малі	1746,6	27,26	1703,1	26,75	1775,2	27,77	1429,7	26,56	1391,9	27,55	-355	0,29	-38	0,99
Усього	6407,5	100,00	6366,1	100,00	6391,7	100,00	5382,4	100,00	5052,3	100,00	-1355	-	-330	-

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Динаміка кількості підприємств по регіонах України

	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2019		Відхилення 2023/2022	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Західний														
Великі	69	0	70	0	89	0	83	0	92	0	23	0,05	9	-0,01
Середні	3388	5	3401	5	3361	5	3171	6	3061	5	-327	-0,10	-110	-1,07
Малі	61445	95	61281	95	61468	95	48003	94	56629	95	-4816	0,05	8626	1,07
Всього	64902	100	64752	100	64918	100	51257	100	59782	100	-5120	-	8525	-
Північний														
Великі	222	0	231	0	268	0	216	0	226	0	4	0,03	10	-0,03
Середні	6325	4	6295	4	6319	5	5526	5	5404	4	-921	0,05	-122	-0,96
Малі	136365	95	134456	95	132946	95	95883	94	114992	95	-21373	-0,09	19109	0,98
Всього	142912	100	140982	100	139533	100	101625	100	120622	100	-22290	-	18997	-
Південний														
Великі	33	0	31	0	36	0	25	0	25	0	-8	0,01	0	-0,02
Середні	1658	4	1628	4	1608	4	1226	5	1139	4	-519	0,05	-87	-1,17
Малі	44969	96	43404	96	41610	96	24482	95	30486	96	-14483	-0,05	6004	1,18
Всього	46660	100	45063	100	43254	100	25733	100	31650	100	-15010	-	5917	-
Центральний														
Великі	49	0	47	0	62	0	58	0	56	0	7	0,04	-2	-0,03
Середні	2220	6	2131	5	2127	5	1994	6	1922	5	-298	-0,10	-72	-0,91
Малі	37929	94	36627	94	36700	94	29436	93	33445	94	-4484	0,06	4009	0,93
Всього	40198	100	38805	100	38889	100	31488	100	35423	100	-4775	-	3935	-
Східний														
Великі	145	0	133	0	155	0	112	0	113	0	-32	0,02	1	-0,03
Середні	4160	5	4147	5	4087	5	2866	6	2544	4	-1616	-0,63	-322	-1,32
Малі	81620	95	79940	95	79998	95	48843	94	57718	96	-23902	0,61	8875	1,35
Всього	85925	100	84220	100	84240	100	51821	100	60375	100	-25550	-	8554	-

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Динаміка кількості підприємств по галузям

	2019			2020			2021			2022			2023			Відхилення 2023/2019		Відхилення 2023/2022	
	К-сть	%	Δ	К-сть	%	Δ	К-сть	%	Δ	К-сть	%	Δ	К-сть	%	Δ	К-сть	%	К-сть	%
Сільське господарство																			
Великі	34	0	148	36	0	106	49	0	136	39	0	80	39	0	100	5	0	0	0
Середні	2281	5	99	2134	4	94	2091	4	98	1683	5	80	1457	4	87	-824	-1	-226	-2
Малі	47924	95	99	47282	96	99	45613	96	96	31122	95	68	39393	96	127	-8531	1	8271	2
Усього	50239	100	99	49452	100	98	47753	100	97	32844	100	69	40889	100	124	-9350	-	8045	-
Промисловість																			
Великі	258	1	109	243	1	94	292	1	120	237	1	81	247	1	104	-11	0	10	0
Середні	5025	11	103	4918	10	98	4860	10	99	4230	12	87	3943	9	93	-1082	-1	-287	-2
Малі	42396	89	108	42645	89	101	43907	89	103	31955	88	73	37656	90	118	-4740	1	5701	2
Усього	47679	100	107	47806	100	100	49059	100	103	36422	100	74	41846	100	115	-5833	-	5424	-
Будівництво																			
Великі	11	0	183	14	0	127	17	0	121	7	0	41	7	0	100	-4	0	0	0
Середні	921	3	106	921	3	100	932	3	101	677	3	73	615	2	91	-306	0	-62	-1
Малі	30937	97	108	30698	97	99	30551	97	100	20890	97	68	24176	97	116	-6761	0	3286	1
Усього	31869	100	108	31633	100	99	31500	100	100	21574	100	68	24798	100	115	-7071	-	3224	-
Торгівля																			
Великі	155	0	115	160	0	103	182	0	114	153	0	84	159	0	104	4	0	6	0
Середні	3185	3	105	3120	3	98	3244	3	104	2681	4	83	2710	3	101	-475	0	29	-1
Малі	98087	97	108	95089	97	97	93612	96	98	64561	96	69	76708	96	119	-21379	0	12147	1
Усього	101427	318	108	98369	100	97	97038	100	99	67395	100	69	79577	100	118	-21850	-	12182	-
Фінансова діяльність																			
Великі	5	0	250	8	0	160	12	0	150	12	0	100	10	0	83	5	0	-2	0
Середні	293	7	110	303	7	103	309	7	102	235	7	76	245	7	104	-48	0	10	0
Малі	3831	93	101	3782	92	99	3841	92	102	2933	92	76	3142	92	107	-689	0	209	0
Усього	4129	100	102	4093	100	99	4162	100	102	3180	100	76	3397	100	107	-732	-	217	-

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Динаміка прибутку МСБ України

	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2019	Відхилення 2023/2022
	Тис. Грн	Δ	Тис. Грн	Δ	Тис. Грн	Δ	Тис. Грн	Δ	Тис. Грн	Δ	Тис. Грн	Тис. Грн
Середні	246950127,1	206,38	65951690,5	26,71	279405701,4	423,65	-56358725,4	-20,17	237805394,5	-421,95	-9144733	294164120
Малі	89449378,4	280,68	-25529406,1	-28,54	162021671,1	-634,65	-93114442,8	-57,47	-12444748,8	13,37	-101894127	80669694
Усього	336399505,5	116,68	40422284,4	12,02	441427372,5	1092,04	-149473168,2	-33,86	225360645,7	-150,77	-111038860	374833813,9

Таблиця Г.2

Динаміка рентабельності МСБ України

	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2019	Відхилення 2023/2022
	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	%
Середні	8,6	187,70	2,1	23,80	7,3	355,35	-1,5	-20,87	5,7	-377,21	-3	7
Малі	7,0	262,34	-1,8	-25,26	11,1	-631,50	-6,2	-55,88	-0,7	10,69	-8	6
Усього	7,8	169,96	0,1	12,13	9,2	1097,89	-3,9	-32,07	2,5	-139,92	-5	6

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Динаміка фінансових ресурсів МСБ України

	2019			2020			2021			2022			2023			Відхилення 2023/2019	
	Тис.грн.	%	Δ	Тис.грн.	%	Δ	Тис.грн.	%	Δ	Тис.грн.	%	Δ	Тис.грн.	%	Δ	Тис.грн.	%
Середні підприємства																	
Власний капітал	707237265	19	138	825664852	19	117	1105980998	23	134	1022015204	21	92	1464638193	26	143	757400928	7
Довгострокові зобов'язання	537716243	14	98	616708559	14	115	581972324	12	94	665591862	13	114	759015562	13	114	221299319	-1
Поточні зобов'язання	2535053545	67	103	2823312832	66	111	3195604697	65	113	3269082507	66	102	3480266040	61	106	945212494	-6
Всього	3780007053	100	107	4265686243	100	113	4883558019	100	114	4956689573	100	101	5703919794	100	115	1923912742	-
Малі підприємства																	
Власний капітал	627085537	19	151	649171472	17	104	830462614	21	128	818779178	18	99	682510602	14	83	55425065	-5
Довгострокові зобов'язання	457617790	14	76	504838228	13	110	463859165	12	92	549482693	12	118	567716067	11	103	110098278	-3
Поточні зобов'язання	2169355374	67	104	2618306468	69	121	2619144658	67	100	3213410382	70	123	3689923600	75	115	1520568225	8
Всього	3254058701	100	105	3772316168	100	116	3913466437	100	104	4581672252	100	117	4940150269	100	108	1686091568	-

Додаток Е

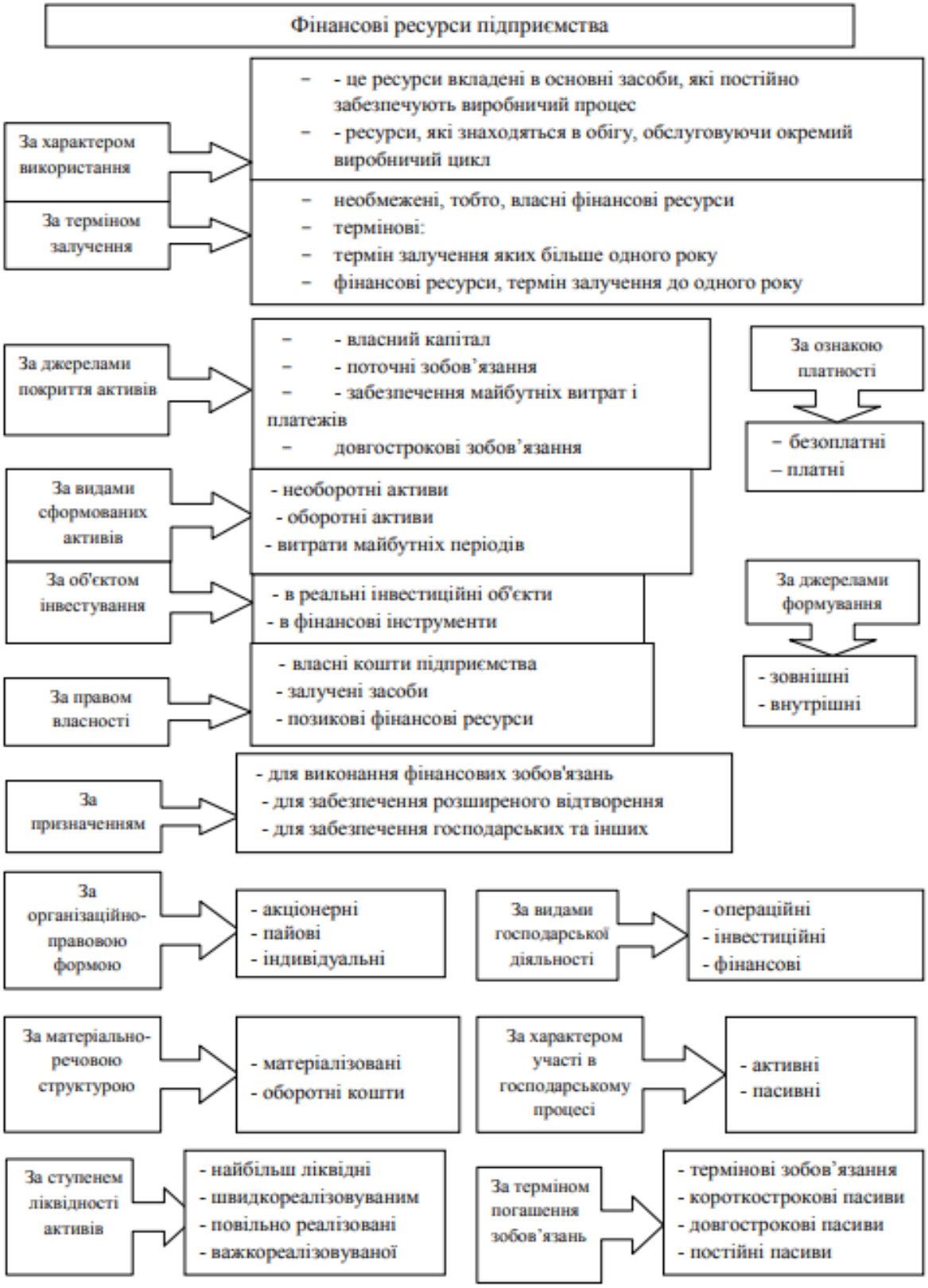

Рис.Е.1. Класифікація фінансових ресурсів підприємства

ДОДАТОК Є

Таблиця Є.1

Банківські кредитні програми «Доступні кредити 5-7-9»

Банк	Умови
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Від 100 тис. до 10 млн грн для мікробізнесу на поповнення обігових коштів; Від 500 тис. до 50 млн грн для малого бізнесу на поповнення обігових коштів. 13% річних, окрім: 3% зоні високого воєнного ризику; 7% для суб'єктів підприємництва, які провадять основну діяльність за всіма КВЕД Секції С; Комісія 1,0–1,5% залежно від програми підтримки бізнесу
АТ «ОЩАДБАНК»	До 150 млн грн Від 1% річних в залежності від цілі До 10 років Комісія за надання та обслуговування – 1,5% Власний внесок від 15%
АБ «УКРГАЗБАНК»	Не більше 150 млн. гривень На фінансування інвестиційних цілей: від 7% На фінансування оборотного капіталу: 3% річних в зоні високого воєнного ризику. 7% річних – для суб'єктів малого підприємництва та мікропідприємництва; 9% річних – для суб'єктів середнього підприємництва поза зоною високого воєнного ризику; Власний внесок від 30% для новоствореного бізнесу ФОП/ЮО
АТ «ПУМБ»	До 90 млн.грн % ставка, річних інвестиційна ціль – 5% або 7% (мікро, малий бізнес), 9% (середній бізнес) оборотний капітал: - 13% або 15% для нових угод (в залежності від річного доходу); - 15% (при пролонгаціях діючих угод) Комісія за встановлення ліміту – 0,50%; за обслуговування кредиту – 0,00%
АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК"	До 60 млн.грн До 60 місяців На інвестиційні цілі До 18 місяців На фінансування оборотного капіталу. 7% - для мікропідприємництва; 6% - для малого підприємництва; 5% - для середнього підприємництва; Власний внесок 20%

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Види ризику

Вид ризику	Характеристика
Виробничий ризик	Проявляється в нестабільності обсягу виробництва продукції, зокрема в його зниженні. Джерела: погода, хвороби та шкідники рослин і тварин, генетичні відхилення. Приклад: зміни урожайності, продуктивності тварин.
Ринковий ризик	Мінливість цін на продукцію та вхідні ресурси. Нестабільність цін відображає зміни в попиті та пропозиції на ринку.
Ризик застарівання факторів виробництва	Науково-технічний прогрес, що призводить до появи нових, більш ефективних техніки та технологій. Результат: моральний знос факторів виробництва.
Ризик, пов’язаний з нещасними випадками	Втрати від пожеж, вітру, повеней, граду, аварій. Інфляція розширює можливості потенційних втрат.
Правовий ризик	Нові закони та урядові програми, пов’язані з соціально-економічними змінами. Приклад: правові акти, що регулюють застосування хімічних засобів, кормових добавок, захист навколишнього середовища.
Ризик, пов’язаний з використанням людського фактора виробництва	Непередбачуваність поведінки та здоров’я індивідуумів. Приклади: смерть або захворювання ключових працівників, недобросовісність партнерів, недостатня кваліфікація менеджера.
Політичний ризик	Зміна уряду, міжнародна напруженість тощо.

ДОДАТОК З

Таблиця З.1

Принципи управління ризиками

Принцип	Характеристика
Систематичність	Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність підприємства.
Інтегрованість	Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством.
Комплексність	Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об’єкти.
Ефективність	Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства.
Динамізм	Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек.
Превентивність	Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб’єкта господарювання.
Узгодженість	Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межам, установленим підприємством.
Багатоваріантність	Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій.