

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Студента Батіг Олексія Миколайовича

академічної групи 281м-22-4 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Логістична система управління малим підприємством в умовах
воєнного стану»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Хожило І.І.	83	добре	
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневіська О.В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

державного управління

і місцевого самоврядування

(повна назва)

Чикаренко І.А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«22» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра

Студенту Батіг О.М. академічної групи 281м-22-4 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньою програмою Публічне управління та адміністрування

на тему «Логістична система управління малим підприємством в умовах воєнного стану»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 15 вересня 2023 р. № 1112

Розділ	Зміст	Термін виконання
1. Теоретичні засади функціонування приватного сектору економіки України в умовах воєнного стану	1.1. Характеристика основних видів підприємств, що створюються в умовах дії правового режиму воєнного стану 1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану	15.10.2023
2. Управління малим підприємством на засадах логістики	2.1. Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу: публічноуправлінські аспекти 2.2. Сутність, властивості, етапи формування логістичної системи	12.11.2023
3. Логістична система управління малим підприємством в умовах кризового стану: публічноуправлінські аспекти	3.1. Зарубіжний досвід державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану 3.2. Шляхи удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України	03.12.2023

Завдання видано _____ Хожило І.І.

Дата видачі 22 вересня 2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 04 грудня 2023 р.

Прийнято до виконання _____ Батіг О.М.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Логістична система управління малим підприємством в умовах воєнного стану».

76 стор., 2 табл., 9 рис., 53 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНСТРУВАННЯ, ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ПІДТРИМКА, ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ, ВОЄННИЙ СТАН.

Об'єкт дослідження – організація логістичної діяльності підприємств малого бізнесу.

Предмет дослідження – поєднання теоретичних і практичних положень організації системи управління логістичною системою підприємств малого бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови

Мета дослідження – дослідження специфіки побудови та особливостей логістичної системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади функціонування приватного сектору економіки України в умовах воєнного стану. Другий розділ присвячено дослідженню управління малим підприємством на засадах логістики. У третьому розділі розглядаються публічноуправлінські аспекти удосконалення логістичної системи управління малим підприємством в умовах кризового стану.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства приватної сфери.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Logistics management system of a small enterprise under martial law».

76 pages, 2 tables, 9 figures, 53sources.

PUBLIC GOVERNMENT, ADMINISTRATION, LOGISTICS SYSTEMS, GOVERNMENT REGULATION, SUPPORT, SMALL BUSINESS, MARTIAL LAW.

Object of research – the study is the organization of logistics activities of small business enterprises.

Subject of research – the research is a combination of theoretical and practical provisions of the organization of the management system of the logistics system of small business enterprises in the conditions of war and post-war reconstruction.

The purpose of research – the research is to study the specifics of the construction and features of the logistics management system of a small enterprise under martial law.

The first chapter examines the theoretical foundations of the functioning of the private sector of the economy of Ukraine in the conditions of martial law. The second chapter is devoted to the study of the management of a small enterprise on the basis of logistics. In the third section, the public management aspects of improving the logistic system of managing a small enterprise in the conditions of a crisis are considered.

Scope of practical application – the work results is state authorities, local self-government bodies, private sector enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1.Характеристика основних видів підприємств, що створюються в умовах дії правового режиму воєнного стану	8
1.2.Нормативно-правове забезпечення функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану	26
РОЗДІЛ 2	
УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	40
2.1.Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу: публічноуправлінські аспекти	40
2.2.Сутність, властивості, етапи формування логістичної системи	49
РОЗДІЛ 3	
ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ: ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ	58
3.1.Зарубіжний досвід державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану	58
3.2.Шляхи удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України	66
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток світової економіки має тісний зв'язок із підприємницькою діяльністю, що призводить до змін в економічній системі на макро- та мікрорівні та сприяє зростанню національної економіки. За таких умов розвиток малого підприємництва як одного з важливих чинників становлення економіки є гарантом ефективного економічного розвитку національного господарства країни за рахунок активізації виробничого та комерційного секторів.

Теоретичні й прикладні аспекти організації логістичної діяльності та побудова логістичної системи за участі суб'єктів господарювання, які характеризуються складною організаційною структурою і великими масштабами діяльності мають достатньо глибоке наукове підґрунтя та практичну апробацію. Водночас аналогічні інструменти для суб'єктів малого бізнесу, як показало проведене обстеження і підтвердили результати здійсненого аналізу, практично відсутні, що зумовлює актуальність їх теоретичного обґрунтування й практичної підготовки до рівня прикладних розробок.

Питання розвитку сучасної логістики, логістичних організації в цілому мають непогане опрацювання у вітчизняній та зарубіжній літературі. Проблемам використання логістики як інструменту ринкової економіки присвячені роботи Д. Дж.Бауерсокса, Д. Вордлоу, Д. Ламберта, Б. Анікіна, А. Гаджинського, Л. Міротіна, Ю. Неруша, В. Сергеева. Вагомий внесок у розвиток теорії логістики в Україні зробили Л. Балабанова, М. Григорак, Є. Крикавський, М. Окландер, та ін. Вивченню логістичних систем присвячено праці таких вчених як: І. Антонюк, Н.В. Валькова, І. М. Вахович, О. В. Слетенко, М. І. Іванова, Л. В. Забуранна, О. М. Зеленко, О. А. Цимбалістова, М. В. Харченко, О.С. Черніхова, В. Смиринський, А. В. Селівончик, В. В. Струнін та ін. Проте перераховані автори здебільшого розглядали питання розвитку логістики в галузі транспорту, в процесах зберігання та постачання,

економіки, розподілу та збуту великих підприємств без акцентування уваги на логістичному управлінні в малому бізнесі. Вивченню напрямків ефективного ведення господарської діяльності та організації логістичних систем малого бізнесу приділялося істотно менше уваги.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження специфіки побудови та особливостей логістичної системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої в роботі мети було вирішено наступні завдання:

- окреслено теоретичні засади функціонування приватного сектору економіки України в умовах воєнного стану;
- здійснено характеристику основних видів підприємств, що створюються в умовах дії правового режиму воєнного стану;
- проаналізовано нормативно-правове забезпечення функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану;
- досліджено публічно-управлінські аспекти ролі та місця логістичного управління в системі менеджменту підприємств малого бізнесу;
- вивчено сутність, характерні особливості та етапи формування логістичної системи підприємств малого бізнесу;
- охарактеризовано зарубіжний досвід державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану;
- обґрунтовано шляхи удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України.

Об'єктом дослідження виступає організація логістичної діяльності підприємств малого бізнесу.

Предмет дослідження – поєднання теоретичних і практичних положень організації системи управління логістичною системою підприємств малого бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених у роботі завдань

використано такі методи та прийоми: діалектичний метод, історичний та логічний підходи. При розкритті сутності та змісту категорій «логістика», «логістична система» та інших дефініцій застосовувалися методи теоретичного узагальнення: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування. Системний і комплексний аналіз – для визначення специфіки застосування логістичних підходів в діяльності підприємств малого бізнесу), структурно-логічний – при дослідженні сутності та ролі логістики та логістичної діяльності в розвитку підприємств малого бізнесу. Метод причинно-наслідкового зв'язку та метод групування використовувалися для дослідження класифікації логістичних систем, зарубіжного досвіду державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану та окреслення шляхів удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України;

Інформаційною базою дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних вчених, національні нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності та державної підтримки підприємств малого бізнесу, матеріали Державної служби статистики України, довідково-інформаційні видання, дослідження та наукові публікації зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій та інформаційно-аналітичні матеріали міністерств і відомств, результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Характеристика основних видів підприємств, що створюються в умовах дії правового режиму воєнного стану

Розвиток підприємницької діяльності відіграє вагомую роль в економічному розвитку будь-якої країни. Адже саме завдяки функціонуванню суб'єктів бізнесу відбувається надходження значної суми податкових платежів до бюджету, створення робочих місць та формування вагової частки у структурі ВВП. На сьогоднішній день, в умовах воєнного стану, вітчизняні суб'єкти господарювання на економічному фронті захищають економічну безпеку нашої держави. Тому створення сприятливих умов з метою стимулювання організації та ведення бізнесу будь-якого розміру та організаційно-правової форми в Україні є одним із ключових завдань Уряду нашої країни. Стимулювання розвитку підприємництва з боку держави має зменшити проблематику їх функціонування та забезпечити швидку адаптацію до нових реалій.

Україна напередодні початку повномасштабного військового вторгнення російської федерації мала достатньо високі економічні показники які свідчили про стабільний економічний розвиток., що почався у 2021 році після подолання наслідків зниження економічної активності, спричиненої низкою проти-епідеміологічних заходів, введених державою в рамках боротьби із пандемією COVID-19. Якщо у 2020 році показники валового внутрішнього продукту (далі ВВП) зменшилися на 4% і дорівнювали 153,9 млрд дол. США, то у 2021 році розмір ВВП сягнув до показників 200 млрд. дол. США [53]. У доларовому еквіваленті середня заробітна плата станом на 1 січня 2019 року дорівнювала 332 дол. США; станом на 1 січня 2020 року – 430 дол. США, станом на 1 січня

2021 року – 438 дол. США; станом на 1 січня 2022 року – 506 дол. США (найвищий показник за останні 5 років) [53]. За інформацією українських урядовців підприємницький бізнес станом на березень 2022 року здійснював свою діяльність, отримуючи прибутки і створюючи привабливий економічний клімат. Лише власники малих та середніх підприємств створювали близько 61% ВВП, 73% робочих місць в Україні, забезпечували 37% податкових надходжень [53].

24 лютого 2022 року росія розпочала повномасштабну і безпрецедентну війну проти України, що призвело до порушення ділової активності, завдало шкоди людям, містам та інфраструктурі й спричинило руйнівний вплив на економіку України. Воєнні дії на території України призвели до суттєвої трансформації вітчизняної економіки, що призвело до її значного уповільнення та зниження ділової активності підприємницьких суб'єктів.

В умовах повномасштабної війни РФ проти України підприємці були змушені кардинально змінювати форми і методи діяльності, трансформувати виробничі процеси з урахуванням кадрових, логістичних, безпекових, фінансових, сировинних викликів, переорієнтовуватися задля пошуку нових клієнтів і створення нових продуктів та послуг [50, с. 212].

Фастовець Н. В. у своїх працях відзначає, що підприємницький бізнес знаходиться під тиском воєнних дій в тій мірі, в якій підприємства розташовані територіально. Умовно територію України поділяють на чотири регіони військового впливу:

1. Умовно безпечні регіони. Регіони України що знаходяться в тилу та мають мінімальний ризик вторгнення – є відносно безпечними для підприємницької діяльності.

2. Базові регіони. Регіони України що забезпечують логістику гуманітарних та оборонних вантажів для фронту.

3. Прифронтові регіони. Регіони України, що прилягають к лінії ведення бойових дій і знаходяться під загрозою вторгнення.

4. Тимчасово окуповані території України – регіони України – зона бойових дій [50, с. 212].

Відповідно статистичним даним 45% малих та середніх підприємств (за виключенням Києва), що забезпечували до початку війни більш ніж 40% ВВП України зараз вимушено знаходяться на окупованих та прифронтових територіях України [53], що унеможлиблює їх роботу.

Підприємницький сектор є основою функціонування національної економіки. Він відповідає за забезпечення ринку необхідними товарами і послугами, наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі. Збройний конфлікт в Україні спричинив масштабні зміни в економіці. Основними наслідками є:

- економічна нестабільність, зниження ділової активності;
- втрата частки промислового потенціалу (на окупованих територіях опинилося до 20% промислових підприємств України);
- пошкодження та руйнування житлового фонду;
- зменшення аграрного потенціалу країни;
- зростання безробіття та зниження купівельної спроможності населення;
- погіршення бізнес-клімату;
- порушення ланцюгів постачань, скорочення платоспроможності споживачів та попиту на товари і послуги на внутрішньому ринку;
- зниження обсягів експорту та втрата надходжень до бюджету з окупованих підприємств тощо [28, с. 111]

У ч. 3 ст. 55 Господарського кодексу України [6] суб'єкти бізнесу поділяються за кількісними критеріями щодо чисельності працівників та обсягу річного доходу:

- мікропідприємства – до 10 осіб працюючих, до 2 млн євро річного доходу;
- суб'єкти малого підприємства (МП) – до 50 осіб, до 10 млн євро річного

доходу відповідно;

– суб'єкти середнього підприємства – до 250 осіб, до 50 млн євро;

– великі підприємства – понад 250 осіб працюючих, понад 50 млн євро

доходу за рік.

У ст. 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [41] категорію суб'єктів бізнесу можна визначити на основі трьох основних кількісних критеріїв – за балансовою вартістю активів, чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), середньою кількістю працівників, рис. 1.1.

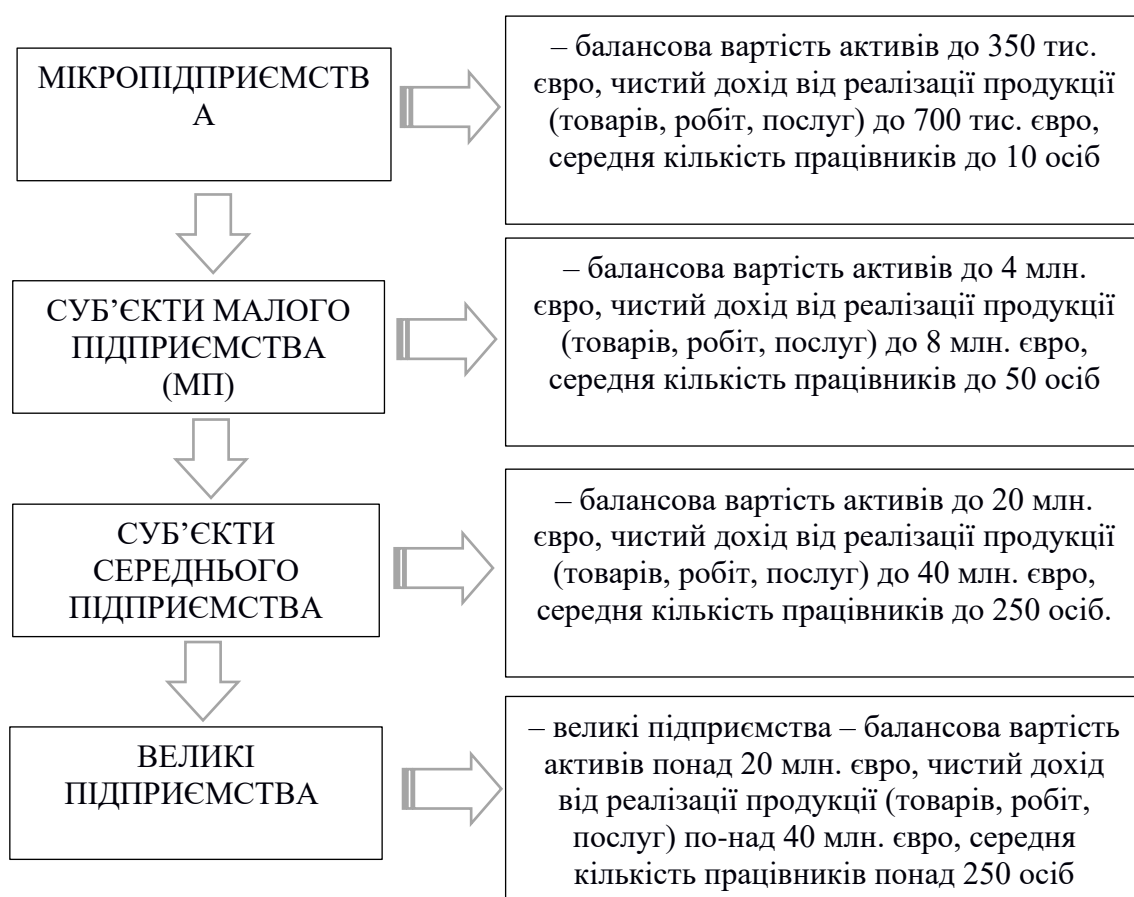


Рис. 1.1. Класифікація підприємств за кількісними критеріями щодо чисельності працівників, вартості активів та обсягу доходу від реалізації

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Окрему групу критеріїв для суб'єктів малого бізнесу визначено у Податковому кодексі України [39]. Згідно з ст. 291 Податкового кодексу для стимулювання розвитку малого бізнесу запроваджено систему спрощеного оподаткування та виділено чотири основні групи платників єдиного податку:

- перша група (ставка 10% розміру прожиткового мінімуму) – ФОП, які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках чи надають побутові послуги виключно населенню, не використовують працю найманих осіб, обсяг доходу протягом календарного року не перевищує 300 тис. грн;

- друга група (ставка 20% розміру мінімальної заробітної плати) – ФОП, які здійснюють різного роду види діяльності та надають послуги населенню та юридичним особам за чітко визначеним переліком, можуть використовувати працю найманих осіб (до 10 осіб), обсяг доходу протягом календарного року не перевищує 1,5 млн грн;

- третя група (ставка 3% доходу – якщо особа є платником ПДВ; 5% доходу – якщо особа не є платником ПДВ) – юридичні особи та ФОП, які використовують працю найманих осіб (кількість осіб не обмежена), обсяг доходу протягом календарного року не перевищує 5 млн грн;

- четверта група (об'єктом оподаткування є площа сільськогосподарських угідь, базою оподаткування є нормативна грошова оцінка од-ного гектара) – сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського виробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75% [39].

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну Міністерством юстиції України було призупинено доступ до державних реєстрів, держателем яких воно є, в тому числі, до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Це було продиктовано необхідністю збереження даних цих реєстрів, які могли дістатись агресору в результаті хакерських атак

або інших неправомірних дій, внаслідок чого могли бути викрадені або знищені наявні в реєстрах дані, в тому числі конфіденційні.

Питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану було врегульованою постановою Кабінету Міністрів України №209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» від 6 березня 2022 р. [9]

Міністерством юстиції України звужено коло державних реєстраторів, якими в умовах воєнного стану проводиться державна реєстрація, в тому числі реєстрація припинення підприємницької діяльності та постійно оновлюється перелік державних реєстраторів, уповноважених приймати рішення та вносити дані до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за заявами про припинення підприємницької діяльності отримані безпосередньо від заявників.

Відновлення реєстраційних процедур відбулось лише у березні 2022 року, коли атаки РФ на більшості напрямків остаточно захлинулась, фронт бойових дій дещо стабілізувався, і стало зрозуміло, що військам окупантів не вдасться захопити західну та центральну частину України. Тоді Мінюст надав можливість здійснювати окремі реєстраційні дії, зокрема, створення благодійних та громадських організацій та змін до відомостей про них, зміни керівника юридичної особи у зв'язку з його смертю, зміни місцезнаходження юридичної особи, зміни КВЕДів ФОП та припинення їх діяльності, а також реєстраційні дії щодо органів влади, державних та комунальних підприємств, установ та організацій і банків.

Починаючи з 30 березня 2022 можливості державної реєстрації юридичних осіб було розширено. Відповідно було розширено можливості здійснення наступних реєстраційних дій щодо юридичних осіб:

- створення благодійних організацій та громадських об'єднань та змін до відомостей про них, в тому числі до статутів;
- створення ТОВ;
- створення фермерських господарств;
- зміна керівника юридичної особи (окрім громадських формувань);
- зміна місцезнаходження юридичної особи;
- зміна установчих документів, якими передбачається виключно зміна місцезнаходження юридичної особи;
- зміна видів економічної діяльності юридичної особи;
- органів державної влади, органів місцевого самоврядування, казенних підприємств, державних підприємств, комунальних підприємств, комунальних організацій (установ, закладів), державних організацій (установ, закладів), а також акціонерних товариств, які є банками;
- реєстрація ФОП, припинення підприємницької діяльності ФОП, зміни до відомостей про ФОП.

У зв'язку із ситуацією, що склалась було запроваджено режим загальнонаціональної екстериторіальності, тобто реєстратори здійснювали реєстраційні дії щодо юридичних осіб, зареєстрованих на всій території України. Здійснення представлених вище реєстраційних дій було можливе у обмеженого кола операторів надання адміністративних послуг – державних реєстраторів міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції України, на територіях, де не велись бойові дії. Окрім того, деякі з реєстраційних дій можна було проводити через ЦНАПи (при міських радах) окремих міст країни, зокрема: Тернополя, Вінниці, Одеси, Львова, Івано-Франківська, Ужгорода, Хмельницька, Луцька, Чернівців.

Загалом варто вказати на вагомий значення розвитку малого бізнесу для ефективного функціонування та відновлення національної економіки, оскільки він забезпечує формування прошарку нових українських виробників, які мають змогу не лише наповнювати внутрішній ринок якісними товарами і

індивідуалізованими послугами, але й можуть забезпечувати «імпульс» для відновлення економіки в повоєнний час.

Крім того малий бізнес в сучасних умовах перетворюється на своєрідний «соціальний локомотив» шляхом створення робочих місць. Разом з тим, в Україні розвиток малого підприємництва потребує мотивованої підтримки саме з позицій продукування товарів та послуг, участі у створенні нових робочих місць. Тож надамо коротку характеристику інструментів державної підтримки підприємництва в Україні в період дії правового режиму воєнного стану.

1. Доступні кредити «5-7-9%»

Український бізнес протягом дії воєнного стану та місяця після його завершення може отримати кредит до 60 млн грн. з компенсацією Урядом процентних ставок до рівня 0%.

Для підтримки та активізації підприємницької діяльності у період дії воєнного стану 18 березня 2022 року рішенням уряду внесено зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%»:

1. Програма розширена на середні підприємства з річним доходом до 50 млн євро (раніше було 20 млн євро) та на великі підприємства з річним доходом більше 50 млн євро незалежно від кількості працюючих робітників.

2. Максимальна сума кредиту для всіх суб'єктів підприємництва збільшена з 50 млн грн до 60 млн грн з урахуванням групи пов'язаних компаній.

3. Процентна ставка:

– 0% річних протягом періоду воєнного стану та одного місяця після його припинення;

– 5% річних після завершення вказаного вище періоду і до кінця строку кредиту.

4. Ціль кредитування:

– інвестиційний кредит на придбання основних засобів;

– кредит на поповнення обігових коштів для здійснення підприємницької

діяльності.

5. Строк кредитування:

- інвестиційні кредити – 5 років;
- кредити на поповнення обігових коштів – 3 роки.

6. Термін подачі заявки на участь у програмі – у період дії воєнного стану.

7. Розмір кредитної гарантії – 50% від суми кредиту суб'єкта мікро-, малого та середнього підприємництва (крім суб'єктів великого підприємництва).

2. Урядовий проєкт «ЄРобота»

Даний проєкт складається із шести різних програм:

- гранти на будь-який мікробізнес у розмірі до 250 тис. грн.
- гранти до 8 млн грн на розширення чи створення підприємств у сфері переробки.
- гранти на посадку садів – до 400 тис. грн. на 1 га.
- гранти на будівництво нових теплиць – до 7 млн грн.
- гранти для стартапів у ІТ.
- гранти на навчання нових навичок у сфері інформаційних технологій.

Хто може подати заявку на отримання гранту?

Майбутні підприємці, діючі ФОП або юридичні особи:

- які не перебувають і не провадять господарську діяльність на тимчасово окупованій території України;
- які не провадять господарську діяльність на території росії;
- які не перебувають під санкціями;
- щодо яких не порушено справи про банкрутство;
- щодо яких відсутнє рішення суду про притягнення до кримінальної відповідальності за корупцію;
- які не мають заборгованості перед бюджетом.

Гранти на будь-який мікробізнес

На таку підтримку від держави може розраховувати будь-який українець, що має бізнес-план та бажання розвиватися. Для участі ви маєте підготувати бізнес-план майбутнього підприємства та разом із заявкою подати через портал Дія. «Ощадбанк» здійснює оцінювання бізнес-плану та ділової репутації заявника, після чого учасник має пройти співбесіду у центрі зайнятості.

Рішення про надання гранту приймається Державною службою зайнятості. Кошти видаються на основі рейтингу: спочатку фінансування отримують заявники з найвищим балом. Розмір мікрогранту визначається відповідно до його запиту, але не менше 50 000 гривень та з урахуванням кількості робочих місць: 150 тисяч гривень, якщо підприємець створює одне робоче місце та 250 тисяч гривень – за два.

Прем'єр міністр України відзначив, що держава надає грант не готівкою, а на окремий банківський рахунок, а також, що учасником програми можна стати за умови, якщо людина не працює на інших підприємствах та не веде інший бізнес.

Гранти на розширення чи створення підприємств у сфері переробки

Така програма передбачає залучення до 8 млн гривень для старту чи розвитку виробництв з переробки. Кошти по цьому гранту є цільовими, їх можна буде витратити лише для придбання основних засобів виробництва (верстати, технологічне обладнання), а також на покриття витрат з доставки та введення в експлуатацію.

Для першої тисячі заявників держава співфінансує 70% від вартості проєкту, решту оплачує отримувач. Для наступних заяв державна надає кошти у розмірі до 50% вартості проєкту.

В цьому випадку заявка також подається через портал Дія разом з бізнес-планом. Оцінка учасника проводиться банком на основі його ділової репутації, бізнес-проєкту та співбесіди. Рішення про надання гранту приймається Мінекономіки на підставі переліку висновків банку.

Підприємці, які отримали кошти, зобов'язані протягом 3 років сплатити податки та ЄСВ у розмірі гранту та створити щонайменше 25 робочих місць.

Гранти на посадку садів та будівництво нових теплиць

Дана програма передбачає надання грантів на реалізацію типових проєктів, затверджених Мінагрополітики. Це легкі тепличні модулі, розміром близько 2 га, та сади площею до 25 га.

Підприємці, які хочуть побудувати теплицю, можуть залучити до 7 млн гривень державного співфінансування. Для першої тисячі заявок держава компенсує 70% від вартості проєкту, для всіх наступних заявок – 50%.

Для тих, хто планує закласти сад, передбачається співфінансування в залежності від типу рослин, що висаджуються: для першої тисячі гектарів держава компенсує 70% вартості проєкту, для наступних – 50%.

Заявку на участь підприємці можуть подати через Портал Дія або у відділеннях уповноважених системно важливих банків, перелік яких визначає Національний банк України. Рішення про надання гранту приймається Мінагрополітики за умови наявності правильно оформленої заявки з додатками (типовий проєкт та бізнес-план).

Отримувачі коштів зобов'язуються створити 40 нових постійних та сезонних робочих місць у тепличному господарстві та від 3 до 20 нових постійних та сезонних робочих місць – у садовому.

Грант для стартапів у ІТ та на навчання нових навичок у сфері інформаційних технологій

Ця програма інвестицій надає змогу для розробників технологічних продуктів відкрити і розвивати бізнес у сфері високих технологій внаслідок отримання фінансування. Важливо відмітити, що передбачено фінансування реалізації ІТ-стартапів на різних етапах – від ідеї до готового життєздатного продукту.

Тож кошти на реалізацію стартапів можуть отримати як розробники готових технологічних продуктів, так і фахівці, які мають ідею проєкту. В

залежності від стадії реалізації проєкту підприємець може залучити від 750 тисяч до 3,5 мільйона гривень безповоротного гранту від Фонду розвитку інновацій або від 3,5 до 8 мільйонів гривень поворотної фінансової підтримки від Національного фонду інвестицій України.

Заявку на участь у програмі слід подати через сайт Фонду розвитку інновацій. Рішення про надання гранту приймається на конкурсній основі, де проєкти оцінюються експертами.

Отримувачі коштів в залежності від етапу розвитку стартапу мають створити не менше 3–10 робочих місць (в залежності від типу стартапу), розробити технологію, яка буде конкурентною перевагою проєкту та орієнтуватиметься на зовнішній ринок, і повернути 50% суми гранту у вигляді податків та зборів протягом 2 років.

Програма грантів «Старт в ІТ»

Цей грант передбачає оплату вартості навчання для громадян, які втратили роботу, знаходяться в простой, неоплачуваних відпустках, ВПО та люди, які бажають отримати нову професію у сфері ІТ. Заявки учасників разом з пакетом документів приймаються центрами зайнятості.

Одержувачам гранту надається електронний сертифікат для професійного навчання, який гарантує оплату навчальних послуг. Учасники програми мають використати сертифікат протягом 10 робочих днів з дня видачі, уклавши на його підставі договір з закладом освіти.

Особи, які беруть участь у програмі, зобов'язуються пройти курс навчання та після його завершення протягом 30 днів працевлаштуватися за новою спеціальністю, або відкрити власну справу в цій галузі.

3. Ініціативи EU4Business

Пільгові позики Європейського союзу для підприємців (розмір позики, як правило, визначається індивідуально), мікрофінансування та гранти, актуальний перелік яких періодично оновлюється.

Зокрема, доступні такі програми надання позик:

Програма підвищення конкурентоспроможності МСП країн Східного партнерства (для мікропідприємств, а також малих і середніх підприємств, сума кредиту до 25 млн. євро на 3–4 роки);

«Механізм фінансування МСП країн Східного партнерства – Етап II» від KfW (для ФОП, мікропідприємців, малих і середніх підприємств, сектори: виробництво, сільське господарство, готельний та ресторанний бізнес, проекти з енергоефективності, сума кредиту до 250 000 євро (у гривневому еквіваленті));

EU4Business – Ініціатива ЄС з кредитування у національній валюті (для МСП/фермерського господарства, фінансові установи можуть видавати кредити в межах 59,9 млн євро, середня сума кредиту становить 52 027 євро);

Сприяння «зеленому» кредитуванню у країнах Східного партнерства (середній розмір інвестицій для кожної установи-партнера становить 15,5 млн євро);

Жінки в бізнесі (для участі підприємства у цій програмі необхідно, щоб загальне керування компанією здійснювала жінка, сума кредиту до 5 млн євро);

EU4Business: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні (для малих і середніх підприємств згідно з українським законодавством, загальний розмір кредитної підтримки ЄС становить 5,9 млн євро, сума кредиту для МСБ визначається в ході перемовин з банком);

«Механізм фінансування МСП в рамках ПВЗВТ – Етап II» від ЄБРР (для експортоорієнтованих приватних щонайменше на 51% компаній, сума кредиту для простої модернізації обладнання становить 300 000 євро, кешбек 10%, суми кредиту для інвестицій – до 300 000 євро в SPS та сфері безпеки харчових продуктів, до 3 млн євро майже для будь-якого бізнесу у будь-якому секторі, кешбек – 15%);

«Механізм фінансування МСП країн Східного партнерства – Етап II» від ЄІБ (для МСП, що працюють у галузях сільського господарства, виробництва

та послуг, зі штатом менш ніж 250 співробітників, мінімальний розмір кредиту – 2 млн грн);

Програма кредитування у національній валюті – Ініціатива «East» в рамках ПЗВТ (для МСП, де працює менш ніж 250 співробітників з середньорічним товарообігом до 50 млн євро (у гривневому еквіваленті), максимальний розмір кредиту – 5 млн. євро (у гривневому еквіваленті).

4. Державна підтримка для аграріїв

Гранти для українських підприємств у розмірі до 70% вартості проекту по створенню або розвитку агропідприємства (тепличне господарство, садівництво, ягідництво, виноградарство).

Гранти для розвитку тепличного господарства

Розмір теплиць може бути в градації: від 0,4 до 0,6 га (сума гранту – 2 млн грн), від 0,8 до 1,2 га (грант на 3,5 млн грн), від 1,6 до 2,4 га (7 млн грн).

Як уже було зазначено, 30% фінансування вносить отримувач гранту. Причому ці кошти можуть бути як власні, так і кредитні.

Серед зобов'язань заявника – забезпечити модульну теплицю джерелом водозабору та зрошення. А також створити як мінімум 14 постійних робочих місць на 1 га теплиць.

Строк будівництва теплиці не повинен перевищувати 12 місяців із моменту отримання бюджетних коштів.

Земельна ділянка має бути тільки с/г призначення, перебувати у власності або в офіційному користуванні на строк не менше, ніж 7 років.

Гранти для садівництва, ягідництва та виноградарства

Юридична або фізична особа-підприємець може залучити грант на площу від 1 до 25 га. Обов'язковою умовою участі є створення робочих місць – постійних та сезонних.

Якщо заявку подано, до прикладу, на 8 га, але потім с/г виробник вирішив розширитися, він може це зробити – для цього потрібно подати заявку на іншу

площу та землю з іншим проектом, який буде розглянуто. Але гранти можуть бути отримані максимум на площу в 25 га.

Сезонні працівники влаштовуються на роботу під час вступу саду у фазу товарного плодоношення, яка визначається проектом висадки насаджень, але не пізніше п'ятого року після висадки.

Цільове призначення земельної ділянки – землі с.г. призначення, на які право власності та/або користування підтверджено належними правовстановлюючими документами на строк не менше семи років.

Склад проекту – пояснювальна записка, генплан, кошторис, паспорт робочого проекту.

Обов'язковою умовою є наявність зрошення та водозабору. Для виноградників – ще й встановлення шпалер.

Мінімальна кількість саджанців на 1 га визначається залежно від культури.

Сорт культури має бути занесений до Державного реєстру сортів рослин. Придатних для поширення в Україні.

Вимоги до критеріїв для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства наведено у додатку 2 до Порядку прийняття рішення Мінагрополітики про надання гранту для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, затвердженого Наказом Мінагрополітики від 12.07.2022 №447.

5. Державна підтримка агостраховання

Відшкодування частини сплачених страхових платежів (до 60%) за договорами страхування сільськогосподарської продукції

Отримувачами бюджетних коштів є сільськогосподарські товаровиробники.

Державна підтримка надається сільськогосподарським товаровиробникам – юридичним особам незалежно від організаційно-правової

форми та форми власності та фізичним особам – підприємцям:

- щодо яких не порушено справ про банкрутство, яких не визнано банкрутами, що не перебувають на стадії ліквідації;
- які не мають на перше число місяця, в якому буде прийматися рішення щодо здійснення виплат, прострочену більш як шість місяців заборгованість з платежів, контроль за справленням яких покладено на органи ДПС;
- які не віднесені до юридичних або фізичних осіб, до яких застосовуються спеціальні економічні та інші обмежувальні заходи (санкції);
- які уклали із страховиком договір страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою;
- які сплатили уповноваженому страховику страховий платіж (страхову премію) за договором страхування.

Державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції здійснюється шляхом відшкодування страхувальникам частини сплачених страхових платежів (премій) за договором страхування (далі – компенсація).

Компенсація надається у розмірі до 60 відсотків вартості страхового платежу.

Сума компенсації, що надається на одного страхувальника протягом бюджетного періоду, не може перевищувати 10 тисяч розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня відповідного року.

Компенсація надається на безповоротній основі страхувальникам, які сплатили відповідно до умов договору страхування страхові платежі страховику, який включений до переліку уповноважених страховиків.

Перелік видів сільськогосподарської продукції та сільськогосподарських страхових ризиків, щодо яких здійснюється страхування з державною підтримкою у поточному бюджетному періоді, визначається Мінагрополітики залежно від обсягу коштів, передбачених у державному бюджеті для державної

підтримки страхування сільськогосподарської продукції.

б. Державна підтримка експортерів

Страхування зовнішньоекономічних договорів, а також надання гарантій банкам щодо повернення виданих позик на виконання таких договорів

Часткова компенсація ставок (до 85% суми зовнішньоекономічного контракту) за експортними кредитами

Експортер, застрахувавши експортний кредит в Експортно-кредитному агентстві (ЕКА), зможе розраховувати на компенсацію за нараховані та сплачені у поточному році відсотки.

Під компенсацію підпадатимуть короткострокові, середньострокові та довгострокові договори на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, виконання умов зовнішньоекономічного контракту, будівництва та реконструкції виробничих об'єктів.

Позичальник має відповідати наступним вимогам:

- бути ФОПом або юрособою;
- бути зареєстрованим на території України (крім тимчасово окупованих територій);
- не мати відкритих справ про банкрутство та не перебувати в стадії ліквідації.

Держава буде частково компенсувати ставку за експортними кредитами, які беруться на строк 2–12 років та складають не більше 85% суми зовнішньоекономічного контракту.

7. Грантові програми від USAID для малих та середніх підприємств

ЗПЗ_2023_036 Гранти для підтримки малих та середніх переробних підприємств

В рамках цієї програми USAID KEY очікує надати гранти підприємствам переробної промисловості (Секція С КВЕД – 2010), крім підприємств, що

працюють в сфері виробництва алкогольних напоїв, тютюнових виробів, коксу та продуктів переробки нафти, хімічних речовин і хімічної продукції, фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, поліграфічної діяльності, ремонту і монтажу машин і устаткування, в медичній сфері, а також підприємств, що виробляють будь-яку продукцію, яка може розглядатися як зброя, боєприпаси чи продукція подвійного призначення. Діяльність, яка може бути підтримана в рамках цього ЗПЗ включає, але не обмежується, наступним:

- впровадження інноваційних рішень, інструментів та бізнес-моделей для підвищення ефективності та продуктивності бізнесу (виробництва та/або продажів);

- придбання обладнання, апаратного забезпечення для вдосконалення процесів/продуктів/технологій;

- діяльність, пов'язана із запуском виробництва технологічно нового або вдосконаленого продукту, наприклад, закупівля послуг з автоматизації процесів, з розробки технічних специфікацій, технічних проектів;

- діяльність, необхідна для сертифікації продукції на відповідність національним або міжнародним стандартам якості та безпеки, або галузевим аудиторським/сертифікаціям, необхідним для підвищення конкурентоспроможності та зростання;

- діяльність, пов'язана з масштабуванням випуску продукції, а також маркетинговим просуванням існуючого продукту на національному та закордонних ринках. Така діяльність не може включати допомогу в організації участі в торгових виставках, торгових місіях та подібних активностей;

- застосування передових виробничих і бізнес-рішень у виробництві продукції (що може включати 3D-друк і адитивне виробництво, встановлення робототехніки та запровадження автоматизації процесів, застосування штучного інтелекту (ШІ) та передових технологій обробки даних тощо).

8. Програма мікрофінансування бізнесу ветеранів

Відшкодування до 20 тис грн на придбання товарів та обладнання для ведення власної справи ветеранами та членами їхніх сімей.

Український ветеранський фонд запустив програму мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин. Відшкодовуємо 20 тисяч гривень на купівлю товарів та обладнання для ведення власної справи. Подавати заявки можуть ветерани, ветеранки, дружина, чоловік, батько, матір, дитина (у тому числі усиновлена) учасника чи учасниці бойових дій, а також загиблих захисників.

Програма розрахована на 500 аплікантів. Максимальна сума відшкодування – 20 тисяч гривень на одну заявку. Усього на програму виділено 10 мільйонів гривень.

Однак, окрім проблем, пов'язаних із самим воєнним часом, що ускладнює розвиток бізнесу, логістику підприємців спіткають певні труднощі: з придбанням необхідного обладнання, високе податкове навантаження, зубожіння населення, що супроводжує падіння попиту, незахищеність працівників цих підприємств, недостатність фінансових ресурсів тощо.

1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану

Науковці визначають, що одним із перспективних напрямів створення конкурентного ринкового середовища є саме розвиток малого підприємництва. Характерною рисою малих підприємств є здатність своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту і за рахунок цього вони мають можливість створювати необхідну рівновагу на споживчому ринку. Саме завдяки малим фірмам формується конкурентне середовище, яке позитивно впливає на кон'юнктуру ринку, забезпечує економічне зростання, а також на стан зайнятості населення.

Сьогодні успіх ринкових перетворень великою мірою визначатиметься тим, як вдасться реалізувати потенціал малого підприємництва, цього динамічного і мобільного сектора економіки [3, с. 112]. Мале підприємництво - це самостійна, систематична, ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу [3, с. 113]. Дослідження підтверджують, що в економіці, яка ґрунтується на ринковому фундаменті, найвагомніше місце посідають малі та середні підприємства. Саме вони здатні протистояти монополістичним структурам і постають економічним фундаментом стримування зростання цін, збалансування інтересів учасників ринку, створення та насичення усіх сегментів ринку продукцією, послугами. Необхідність підтримки функціонування та стійкого розвитку малих і середніх підприємств очевидна.

Військові дії на території нашої держави негативно впливають на функціонування та розвиток усіх суб'єктів бізнесу і завдають нищівних руйнувань економіці. В той же час робота українського бізнесу під час війни є особливо важливим джерелом наповнення держбюджету та створення робочих місць. Тому для України наразі особливо актуальними є розробка та реалізація обґрунтованої та ефективної державної політики підтримки розвитку бізнесу з метою створення сприятливих умов для його організації та ведення.

Нормативно-правове забезпечення функціонування та державна підтримка підприємств в умовах воєнного стану передбачає, перш за все, свідоме формування державними структурами відповідних прямих та опосередкованих інструментів підтримки бізнесу, зокрема, створення стимулів, використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що залучаються для його суб'єктів. Пріоритетність державного регулювання та підтримки підприємництва в умовах війни зумовлює необхідність переходу від прямого

адміністративного сприяння до формування сприятливого економічного і соціального середовища щодо удосконалення механізмів та інструментів стимулювання розвитку суб'єктів бізнесу.

В цілому, в національній системі регулювання малого бізнесу існує паралельно три напрями розподілу суб'єктів господарювання задля виокремлення представників малого бізнесу, здійснення яких передбачає досягнення цілей обліку, цілей оподаткування та цілей регулювання. Для цілей регулювання використовується фактично дві групи суб'єктів малого бізнесу: фізичні особи-підприємці (ФОП) та юридичні особи (підприємства)

Виходячи із того, воєнний стан охоплюється особливим періодом, господарська діяльність в особливий період здійснюється відповідно до норм про спеціальний режим господарювання. Відповідно до ч. 1 ст. 417 Господарського кодексу України [6] «...у період дії воєнного стану, введеного на території України або в окремих місцевостях, правовий режим підприємницької діяльності визначається на основі закону про оборону України, інших законодавчих актів щодо забезпечення обороноздатності держави та законодавства про режим воєнного стану, не охоплює в повній мірі регулювання підприємницької діяльності таких складових особливого періоду, як час мобілізації (крім цільової), воєнний час, частково у відбудовний період після закінчення воєнних дій» [6].

Державна реєстрація підприємницької діяльності в умовах військового стану регулюється Постановою Кабінету міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» [9]. Для включення до ЄДРПОУ суб'єкт підприємницької діяльності у 10-денний строк після його державної реєстрації (перереєстрації) або прийняття рішення (постанови, розпорядження, наказу) про створення, в тому числі філії, відділення, представництва тощо, подає до відповідного органу державної статистики заповнену облікову картку встановленого зразка,

а також нормативні та установчі документи. В разі включення суб'єкта підприємницької діяльності до ЄДРПОУ йому встановлюється ідентифікаційний код і коди класифікаційних ознак. Ідентифікаційний код єдиний, для інформаційного простору України і зберігається за суб'єктом підприємницької діяльності протягом усього періоду його існування.

18 березня 2022 року Кабінет Міністрів України затвердив постанову № 314 «Деякі питання забезпечення провадження підприємницької діяльності в умовах воєнного стану» [10]. Так, згідно постанови, у період воєнного стану право на провадження господарської діяльності може набуватися суб'єктами господарювання на підставі безоплатного подання до органів ліцензування, дозвільних органів та суб'єктів надання публічних (електронних публічних) послуг декларації про провадження господарської діяльності без отримання дозвільних документів (документів дозвільного характеру, ліцензій або інших результатів надання публічних послуг), крім видів господарської діяльності за переліком згідно з додатком 2 Постанови (перелік видів підприємницької діяльності достатньо великий, проте значна частина цих видів пов'язана із використанням радіоактивних речовин/відходів, спеціальним використанням лісових ресурсів, використанням та виготовленням зброї різних типів, небезпечними хімічними речовинами/виращуванням окремих сортів рослин та будівництвом) [10].

Важливим кроком українського Уряду, який був розроблений з метою підтримки та стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу, є запровадження програми щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів. Відповідно до цієї програми, українські суб'єкти бізнесу, які знаходяться у зоні активних бойових дій, можуть отримати державну допомогу в переміщенні своїх потужностей до західних областей України. Наразі реалізація програми здійснюється на основі таких нормативно-правових актів:

- Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022 р., яка регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з

переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури;

- Розпорядженням Уряду № 246-р від 25.03.2022 р., яке передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію.

Програма з релокації українських виробництв за підтримки держави спрямована на збереження виробничого і трудового потенціалу та орієнтована на усі підприємства, які бажають перемістити виробництво на території західних областей України. Цією програмою може скористатися будь-яке підприємство, яке знаходиться у зоні ризику та активних бойових дій. Учасником може бути не лише велике виробництво, але й малі бізнеси з 10-20 працівниками у штаті. В першу чергу допомогу держави для вимушеного релокейту отримають стратегічно важливі підприємства та підприємства, які виробляють товари першої необхідності (хліб та інша їжа, питна вода, одяг та інше) для забезпечення потреб цивільного населення, військових та бійців територіальної оборони.

Серед релокованих компаній можна виокремити чотири типи підприємств:

– перший – великі системні підприємства, яким дуже важко перевезти своє обладнання, часто громіздке і габаритне. Це здебільшого акціонерні товариства та державні підприємства. Такі компанії найбільше потребують допомоги від держави.

– другий – це підприємства середнього рівня, які мають власне виробництво та ресурси. Часто переїзять до своїх бізнес-партнерів чи філій на Західній Україні. В основному ці компанії переїжджають самостійно, без допомоги держави. Від держави та органів місцевого самоврядування їм потрібна лише комунікація та пошук нових партнерів.

– третя – ФОП, в основному мікробізнеси, які надають послуги, або займаються «крафтовим» виробництвом. Такі підприємці після переїзду швидко починають працювати. На них є попит, часто – усталена клієнтська база. Допомоги держави, як правило, не потребують.

– четверта – ІТ-бізнес. З початку активних бойових дій велика кількість компаній з ІТ-сектору переїхала на Західну Україну. Допомоги держави не потребують, мають ресурси, щоб облаштуватися на новому місці [12, с. 27].

Таким чином, завдяки запровадженій урядом України програмі релокації, значна кількість підприємств отримала змогу працювати в нових умовах, зберегти свій бізнес та робочі місця.

Війна є найбільш руйнівним для підприємництва чинником; загальна слабкість економічного сектору, ріст витрат держави на забезпечення воєнних дій та оборони, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі спричиняють поступову дестабілізацію кожної із ланок системи. Як зазначає вітчизняна дослідниця Мурована Т.О., бізнес України, за підсумками 2022 року, зазнав безпрецедентно великих прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення, їх обсяг оцінюється у 13 млрд дол.; значна частка із зазначеної суми (орієнтовно 9 млрд дол.) припадає на великий та середній бізнес, щонайменше 109 господарюючих суб'єктів з них зазнали прямих збитків: 19 зруйновано повністю, ще 90 пошкоджені частково. Непрямі збитки підприємницького сектору України за аналогічний період сягнули позначки у 33,1 млрд дол.

Цифри свідчать про критичний стан підприємництва в Україні, адже джерела та ресурси для покриття втрат і відновлення активності дуже обмежені. Основним методом підтримки бізнесу та протидії загальнонаціональній економічній кризі, яка неминуха під час війни, є зміна регуляторних механізмів та організації роботи підприємницького сектору загалом, його адаптація до нових умов, пошук оптимальних шляхів побудови бізнес-процесів, що допоможуть задовільнити потреби і інтереси різних учасників економічної

системи. Більшість із розроблених та реалізованих на даний момент антикризових заходів мають тимчасовий характер, адже основна їх мета – виведення суб'єктів підприємництва із шокового стану, відновлення активності. Вони є критично необхідними, а їх аналіз дозволяє розробити стратегію подальшої стабілізації і розвитку, зміцнення системи, а також корегування проміжних результатів відповідно до мінливих економічних умов. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням роботи суб'єктів підприємництва в умовах війни присвячено багато праць сучасних науковців. Хоча дана проблематика є новою, проте набирає все більшої актуальності серед дослідників. Причиною є потреба у постійних пошуках методів адаптації бізнесу до воєнних подій та його підтримки. Важливий внесок у вивчення проблематики зроблено Київською школою економіки, яка у взаємодії із Офісом президента та Міністерством економіки України накопичує інформацію та аналізує актуальні тенденції сектору підприємництва. З метою систематизації нагромаджених даних науковцями даних структур розпочато проєкт «Росія заплатить». Власне, це дослідження фіксує втрати бізнесу, загальний стан сектору, а також рівень руйнувань в розрізі окремих регіонів. Перманентний аналіз інструментів підтримки бізнесу протягом усього періоду дії режиму воєнного стану проводить Національний інститут стратегічних досліджень.

В. Ковальчук зазначає, що базовим принципом виводу підприємницького сектору України з кризового, критичного стану є «збереження територіальної цілісності держави, що є необхідною передумовою для налагодження економічних зв'язків, підтримки існуючого економічного потенціалу з подальшим його відновленням». Дослідники О. Витвицька, С. Суворова, А. Корюгін наголошують у своїх наукових працях, що глобальна діджиталізація та стрімкий розвиток цифрового маркетингу, як фактори, що сприяють підтримці бізнесу в умовах війни.

З 24 лютого 2022 року бізнес перебуває у стані перманентної

нестабільності, господарюючі суб'єкти були неготові до воєнних подій, про що свідчить фактична відсутність достатніх обсягів резервів (рис. 1). Лише 5% господарюючих суб'єктів мали фінансові резерви, обсяг яких достатній для підтримки активності більше, ніж на рік; значна частка респондентів (29%) не мала зовсім резервного капіталу, що було компенсовано за рахунок скорочень і зниження заробітних плат. Фінансові резерви не можуть гарантувати збереження бізнесу, адже існують великі ризики руйнування чи пошкодження господарюючих суб'єктів.

Щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків протягом 2022 року внаслідок повномасштабного вторгнення, переважна кількість із цих підприємств сконцентрована в шести областях: Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості); Запорізькій (14%); Харківській (13%); Луганській (10%); Миколаївській (8%).

Проте, великий бізнес проявив більшу стійкість до потрясінь і майже 90% господарюючих суб'єктів продовжили працювати з повною або зменшеною потужністю, що нехарактерно для малого і середнього підприємництва (далі – МСП). Лише 14% суб'єктів МСП продовжили повноцінно функціонувати після 24 лютого 2022 року, в той час як серед суб'єктів великого бізнесу цей показник становив 41%. Припинили свою діяльність лише 2% великих підприємств, порівняно із 22% суб'єктів малого і середнього бізнесу чи мікро-бізнесу.

Необхідно акцентувати, що бізнес України пережив декілька еволюційних етапів адаптації до умов воєнного стану. Пріоритетним завданням стало збереження господарюючого суб'єкта, виведення його із шокового стану, пошук методів та шляхів відновлення активності. Однією із можливостей, наданих державою, була пропозиція механізму релокації бізнесу, що дозволило зберегти певний відсоток господарюючих суб'єктів. Станом на квітень 2022 року лише 61% підприємств не мали потреби у зміні юридичного та/або фактичного місця розташування, решта учасників ринку розуміли необхідність такого кроку, адже значна частка підприємств розташовувалась на територіях,

де з початку війни велись активні наземні бойові дії.

Результати опитування, проведеного Gradus22, свідчать, що у квітні 2022 року сектор МПС, на який припадає більша частка господарюючих суб'єктів, був готовий до змін і релокації:

- 21% МСП, а також суб'єктів мікро-бізнесу хотіли перемістити свій бізнес, вже зробили це на момент проведення опитування або перебували у процесі переміщення;

- 10% респондентів бачили потребу у переміщенні, але на момент опитування ще не реалізували такі дії.

Незважаючи на те, що рішення про релокацію є методом збереження господарюючого суб'єкта, його прийняття є складним, адже це фактичне перезавантаження бізнес-процесів.

Проте, існуючі передумови не залишали інших варіантів для бізнесу:

- по-перше, існувала гостра потреба у вирішенні логістичних питань;
- по-друге, прибутковість діяльності неможлива без сприятливих умов господарювання;

- по-третє, була потреба у підтримці рівня зайнятості та збереження робочих місць.

Вже у травні 2022 року частка МСП, які перемістили свій бізнес, зросла до 24%, з них 20% – у межах України, і 4%, – за кордон.

Переміщення бізнесу за кордон здійснили переважно підприємства, що надають ІТ-послуги, професійні послуги (маркетинг, консалтинг та дизайн), а також медичну і соціальну допомогу.

Можна також виділити етапи адаптації підприємництва (весна 2022 року) та відносної, короткострокової стабілізації (літо 2022 року). Бізнес пережив шоковий стан, сформував тактику дій в умовах війни, враховуючі всі обмеження режиму воєнного стану та запропоновані державою можливості.

Відбулось пожвавлення на ринку праці, зумовлене поверненням громадян з-за кордону, переміщенням робочої сили між регіонами держави та

ростом попиту на працю. Фінансовий стан бізнесу, його активність стабілізувались, але зростання виробничих витрат стало основною перешкодою для більш динамічного відновлення.

Додатковою проблемою залишається складність організації логістичних процесів через активні бойові дії та окупацію територій. До основних проблем, які значно обмежували можливості бізнесу впродовж літа 2022 року належали:

- зростання цін на сировину/матеріали/товари (62% респондентів);
- складнощі з перевезенням сировини чи готової продукції територією України (47% респондентів);
- зменшення попиту на продукцію/послуги;
- брак палива (36% респондентів).

Проте, вже восени на зміну етапу умовної стабільності прийшла енергетична криза, спричинена безпрецедентними обстрілами критичної інфраструктури України.

На перше місце серед основних проблем бізнесу в листопаді 2022 року вийшли перебої з постачанням електроенергії, водо- та теплопостачанням, випередивши проблему зростання вхідних цін. Небезпека для працівників через інтенсифікацію обстрілів посіла третє місце, випередивши проблеми з логістикою.

До інших проблем, які менш негативно впливають на стан підприємництва, але залишаються серед актуальних перешкод для бізнесу належать: розрив ланцюжків постачання, брак робочої сили як наслідок масової міграції, брак палива, руйнування виробничих потужностей, пошкодження майна у результаті активних бойових дій, корупція.

Актуальним в умовах війни є використання підприємствами стратегії антикризового управління: пошук шляхів адаптації до проблем, пов'язаних із постачанням електроенергії, оптимізація витрат, налагодження ефективної комунікації із працівниками з метою підтримання рівня зайнятості та збереження активності на ринку праці.

Важливим є забезпечення надійного рівня мотиваційної та координаційної складових роботи з персоналом. В цей складний для господарюючого суб'єкта період управлінський персонал підприємства має забезпечувати стійкий взаємозв'язок з працівниками. Враховуючи даний аспект, у березні 2022 року 27% респондентів зберегли виплати працівникам на довоєнному рівні і лише 19% господарюючих суб'єктів мінімізували витрати шляхом зниження оплати праці працівників.

Основними орієнтирами для бізнесу в контексті організації трудових відносин в умовах війни стало:

- забезпечення зайнятості та доходів осіб, які найбільше постраждали від війни;
- створення умов для прискореного відновлення підприємництва, розташованого в межах приймаючих громад;
- інші цілі, необхідні для підтримання функціонування бізнесу і ринку праці.

У контексті зниження негативних наслідків від проблем із постачанням електроенергії підприємництво обирає різні заходи, зокрема:

- зміна графіку роботи (66% респондентів);
- зменшення обсягів виробництва (40% респондентів);
- закриття частини офісів, торгових точок (12% респондентів);
- призупинення діяльності або консервація частини приміщень (9% респондентів);
- повна зупинка життєдіяльності господарюючого суб'єкта (1% респондентів);
- використання альтернативних джерел електроенергії, зокрема 86% респондентів встановили генератори.

Держава шукає шляхи підтримки бізнесу, найбільш ефективні методи та інструменти сприяння його активності, збереження рентабельності. З огляду на це, усю сукупність методів можна розподілити на такі групи:

- I група – це податкова, митна і фінансова підтримка;
- II група – це питання дерегуляції;
- III група – це підтримка на місцевому рівні (зокрема, сприяння релокації);
- IV група – це підтримка у розрізі галузей;
- VI група – це інформаційна підтримка.

Безумовно, що найбільш ефективною стала саме фінансова підтримка, адже більшість із господарюючих суб'єктів, яким вдалось зберегти бізнес та пережити шоківий момент, початок війни та перші місяці загальнонаціональної нестабільності, має потребу у фінансових ресурсах, додаткових джерелах фінансування діяльності та інвестиціях.

В рамках фінансової підтримки реалізовано такі кроки:

1) розширено державну кредитну програму «5-7-9%» на всі українські підприємства для отримання доступу до кредитів розміром до 60 млн грн під 0% на період дії воєнного стану та протягом місяця після цього (із подальшою зміною відсоткової ставки до рівня 5% річних). Станом на кінець грудня 2022 року даною програмою скористалась велика кількість господарюючих суб'єктів. Протягом року війни укладено 17 359 кредитних договорів на загальну суму 72,24 млрд грн (у т. ч. банками державного сектору – 13 089 кредитних договорів на суму 38,39 млрд грн). Відповідно, витрати уряду України на реалізацію даної програми значно зросли – із запланованих у Державному бюджеті на 2022 року 3 млн грн показник зріс до понад 9 млн грн. Механізм кредитування продовжують адаптовувати до умов воєнного стану. На 2023 рік заплановано сформувати окремий дизайн програми для сільськогосподарських виробників, що пов'язано з труднощами реалізації врожаю через руйнування логістики. Усвідомлюючи усю важливість збереження підприємництва, уряд України підтримуватиме існування і адаптацію програми;

2) Рада директорів Міжнародної фінансової корпорації (IFC) 16 грудня

2022 року підтримала програму фінансування українського бізнесу на 2 млрд дол. США, що є перспективним не лише в аспекті фінансування потреб бізнесу, аде й підвищення рівня сприятливості інвестиційного клімату в державі;

3) Фонд розвитку підприємництва (ФРП) 21 грудня 2022 року підписав Кредитну угоду з АБ «УКРГАЗБАНК» на суму 150 млн грн у межах проекту «Рефінансування енергоефективних інвестицій МСП України через фінансовий сектор»; 4) станом на 26 грудня 2022 року в межах двадцятої хвилі реалізації ініціативи «Власна справа» 626 підприємців отримують мікрогранти (250 тис. грн) на започаткування або розширення власного бізнесу на загальну суму 148,3 млн грн., що важливо в контексті збереження підприємництва і створення нових робочих місць.

Ми показали, що підтримка підприємництва є надважливим завданням для уряду України в умовах війни, адже бізнес – це основа для задоволення потреб громадян і держави не лише під час воєнних подій, але й на етапі відновлення і виходу із повоєнної кризи.

Наразі актуальним є питання удосконалення системи інформаційної та консультативної державної підтримки бізнесу з метою стимулювання його розвитку. Інформаційна державна підтримка суб'єктів підприємництва може здійснюватися шляхом:

1) створення та забезпечення функціонування державних, регіональних і місцевих інформаційних систем, інформаційно-комунікаційних мереж, сприяння започаткуванню підприємницької діяльності за допомогою Інтернету;

2) надання інформації: про стан виконання державних, регіональних і місцевих програм підтримки підприємництва та рівень ефективності державної підтримки; про стан розвитку бізнесу; про об'єкти інфраструктури підтримки підприємництва; іншої інформації (економічної, правової, статистичної, виробничо-технологічної, з питань маркетингу), необхідної для забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва.

Актуальними залишаються питання щодо:

– створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого, середнього та великого підприємництва до запроваджених Урядом програм підтримки й стимулювання бізнесу під час дії воєнного часу;

– моніторингу ефективності використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм, а також відкритості та прозорості проведення процедур надання державної підтримки.

Консультативна державна підтримка має здійснюватися шляхом: сприяння утворенню об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва, які надають консультаційні послуги суб'єктам підприємництва, та забезпечення їх діяльності; спрощення доступу до інформації в режимі реального часу.

Таким чином, проведені дослідження свідчать, що на сьогоднішній день з боку українського уряду були розроблені та запроваджені програми, які передбачають тимчасові послаблення та підтримку для бізнесу під час воєнного стану. Основною метою таких заходів є максимально можливе скорочення часу на адміністрування діяльності та фінансових зобов'язань бізнесу перед державою та стимулювання його розвитку в сучасних складних умовах. Однак сьогодні на рівні держави потрібно продовжувати здійснювати підтримку суб'єктів підприємництва, зокрема шляхом створення відповідної правової бази, фінансово-кредитної та матеріально-технічної підтримки, науково-методичного, інформаційно-консультативного та кадрового забезпечення бізнесу. Також важливим є створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого підприємництва до урядових програм підтримки й стимулювання бізнесу під час дії воєнного часу; моніторинг ефективності використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм; відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

2.1. Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу: публічно-управлінські аспекти

Розвиток національної економіки в період ринкових трансформацій, зовнішніх загроз та ризиків пов'язаний з посиленням конкурентоспроможності та динамічним зростанням масштабів і ефективності діяльності численних суб'єктів підприємницької діяльності, в тому числі розвитку мікро- та малого бізнесу. Розвиток сучасного підприємництва визначається як одна з найважливіших умов економічного зростання, яка спроможна забезпечити оптимізацію й структуризацію товарних та просторових ринків, пропорційність попиту і пропозиції на них, мобілізацію основних ресурсів й формування конкурентного бізнес-середовища загалом.

Підприємництво в Україні виступає носієм інноваційності, прагнення до пошуку і створення нових напрямків діяльності, відповідальності, проактивності, самооновлення, мобільності, гнучкості, динамічності, цілеспрямованості та готовності до ризиків, досконалості й ефективності. Підприємства малого бізнесу виконують ряд важливих та специфічних функцій в економічній системі держави. На наш погляд, серед специфічних функцій можна виділити групу соціальних, економічних та технічних. Малі підприємства обмежують монополізм великих підприємств, усувають диспропорції на товарних ринках шляхом швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, насичення споживчого ринку товарами та послугами. Гнучкість малих підприємств проявляється в їх орієнтації на місцеві ринки та індивідуальний споживчий попит. Малий бізнес пристосовується до кон'юнктури ринку, швидко реагують на потреби суспільства, що постійно

змінюються. Успішне функціонування малих підприємств створює сприятливі умови для оздоровлення економіки: розвивається конкуренція; створюються додаткові робочі місця, підвищується експортний потенціал; краще використовуються місцеві сировинні ресурси. Малі підприємства відіграють важливу соціальну роль, забезпечуючи зайнятість населення, добре соціальне середовище, формує базовий рівень доходів, сприяє прояву ініціативи й заповзятливості працівників, активізує процеси стартового нагромадження капіталів для подальшого розвитку, що має велике значення як у воєнний, так і повоєнний час.

Разом з тим, мале підприємництво є особливим видом господарської діяльності, що потребує відповідного технологічного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного і правового забезпечення. В останні роки основні структурно-функціональні індикатори розвитку малих і середніх підприємств мали суттєві зрушення, які ілюструються в табл. 2.1.

Військова агресія відобразилась на бізнес-середовищі, поточному стані та тенденціях розвитку підприємств в усіх сферах економічної діяльності. За результатами 2022 року 31.7% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу. Значна кількість підприємств були змушені перемістити власні потужності у більш безпечні регіони. Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) на початку 2023 року становить 34,03 (зі 100 можливих). Індекс зріс у порівнянні з лютим 2023 року (30,76) і локальним максимумом вересня 2022 року (33,9) [53]. Серед негативних чинників впливу на розвиток малого та середнього бізнесу варто виділити: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку, відсутність достатнього капіталу, перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів, недоступність кредитних коштів тощо.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності суб'єктів малого та мікро-підприємництва України у
2010-2023 рр. [53]

Показники	2010 рік	2015 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік (9 міс.)
Динаміка та структура кількості підприємств малого бізнесу							
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікро-підприємництва), од	2161999,0	1958385,0	1922978,0	1955119,0	1937827,0	1899070,5	1908565,8
Малі підприємства, усього, од	357241,0	327814,0	362328,0	355708,0	352722,0	345667,6	347395,9
відсотків до загальної кількості суб'єктів	16,5	16,7	18,8	18,2	18,2	18,2	18,2
на 10 тис. осіб наявного населення, од	78,0	77,0	86,0	85,0	85,0	85,0	86,0
Фізичні особи-підприємці, усього, од	1804758,0	1630571,0	1560650,0	1599411,0	1585105,0	1553402,9	1561169,9
відсотків до загальної кількості суб'єктів	83,5	83,3	81,2	81,8	81,8	81,8	81,8
на 10 тис. осіб наявного населення, од	394,0	381,0	371,0	383,0	383,0	385,0	387,0
Суб'єкти мікро-підприємництва, од	2093688,0	1910830,0	1864013,0	1898902,0	1880858,0	1843240,8	1852457,0
Мікропідприємства усього, од	300445,0	284241,0	313380,0	307871,0	304650,0	298557,0	300049,8
відсотків до загальної кількості суб'єктів	14,3	14,9	16,8	16,2	16,2	16,2	16,2
на 10 тис. осіб наявного населення, од	66,0	66,0	75,0	74,0	74,0	75,0	77,0
Фізичні особи-підприємці усього, од	1793243,0	1626589,0	1550633,0	1591031,0	1576208,0	1544683,8	1552407,3
відсотків до загальної кількості суб'єктів	85,7	85,1	83,2	83,8	83,8	83,8	83,8
на 10 тис. осіб наявного населення, од	391,0	380,0	369,0	381,0	381,0	382,0	384,0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)							
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікро-підприємництва), млн.	779197,8	1318974,1	2698213,4	3051232,9	3917594,4	3839242,5	3858438,7

грн.							
Малі підприємства, млн. грн.	568267,1	937112,8	1839875,9	2064120,7	2576371,4	2524844,0	2537468,2
у % до загального обсягу реалізованої продукції	72,9	71,0	68,2	67,6	65,8	65,8	65,8
Фізичні особи-підприємці, усього, млн. грн.	210930,7	381861,3	858337,5	987112,2	1341223,0	1314398,5	1320970,5
у % до загального обсягу реалізованої продукції	27,1	29,0	31,8	32,4	34,2	34,2	34,2
Суб'єкти мікро-підприємництва, млн. грн.	371958,4	665725,8	1430559,7	1652040,7	2153538,7	2110467,9	2121020,3
Мікропідприємства усього, , млн. грн.	181903,1	307450,0	612370,4	704885,6	862346,3	845099,4	849324,9
у % до загального обсягу реалізованої продукції	48,9	46,2	42,8	42,7	41,4	40,8	42,1
Фізичні особи-підприємці усього, млн. грн.	190055,3	358275,8	818189,3	947155,1	1291192,4	1265368,6	1271695,4
у % до загального обсягу реалізованої продукції	51,1	53,8	57,2	57,3	60,0	62,2	62,9

В сучасних умовах господарювання зростає роль логістики як дієвого інструменту підвищення рівня ефективності господарської діяльності будь якої галузі. З метою виваженого використання логістичного підходу до управління підприємствами малого бізнесу, перш за все, необхідно проаналізувати та узагальнити основні поняття теорії логістики.

Логістика та логістична діяльність виступає важливою складовою в організації бізнес-процесів підприємств малого бізнесу. Оптимізація ланцюгів постачання, ефективне переміщення товарів та інтеграція технологій є ключовими факторами ефективного розвитку та конкурентних переваг сучасних підприємств. В сучасних умовах логістика продовжує розвиватися у відповідь на динамічність економічних процесів глобального бізнес-середовища. Зростаюче значення сталого розвитку, поява штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT), розвиток багатоканальної роздрібної торгівлі та

зростаюча увага до доставки «останньої милі» формують майбутнє логістики [52].

Логістика продовжує розвиватися і залишається невід'ємною частиною сучасних бізнес-операцій. Так, зокрема, у 2020 році обсяг світового ринку логістики оцінювався в \$10,32 трлн і, за прогнозами, досягне \$12,68 трлн до 2027 року, що свідчить про щорічне зростання на 6,5% у період з 2021 по 2027 рік [52]. Аналіз ринку логістики України також показує постійне зростання на 2,67% з кожним роком, а більшу частину вантажів переміщує саме залізничний транспорт (близько 52%).

В умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища логістика для підприємств малого бізнесу виступає як сукупність рішень щодо організації та управління комплексом матеріальних та нематеріальних ресурсів відповідно до встановлених бізнес-потреб [18, с. 11]. Для підприємств малого бізнесу цей процес ускладнюється необхідністю знаходження оптимальних підходів до переміщення товарів та ресурсів і мінімізації витрат. Транспортно-логістичний складник в значній мірі відображається на собівартості кінцевого продукту, що для підприємств малого бізнесу є досить суттєвим через зростання вартості. Проте загалом діяльність в області логістики багатогранна. Вона включає управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами, організацію інформаційних систем, комерційну діяльність та багато іншого. Внаслідок цього, логістика підрозділяється на наступні напрямки за функціональною ознакою: заготівельна (закупівельна) логістика; виробнича логістика; збутова логістика; торгівельна логістика; логістика систем пересування; логістика складування. Завдяки застосуванню логістичних принципів у господарській діяльності підприємства малого бізнесу отримують наступні переваги, рис. 2.1.

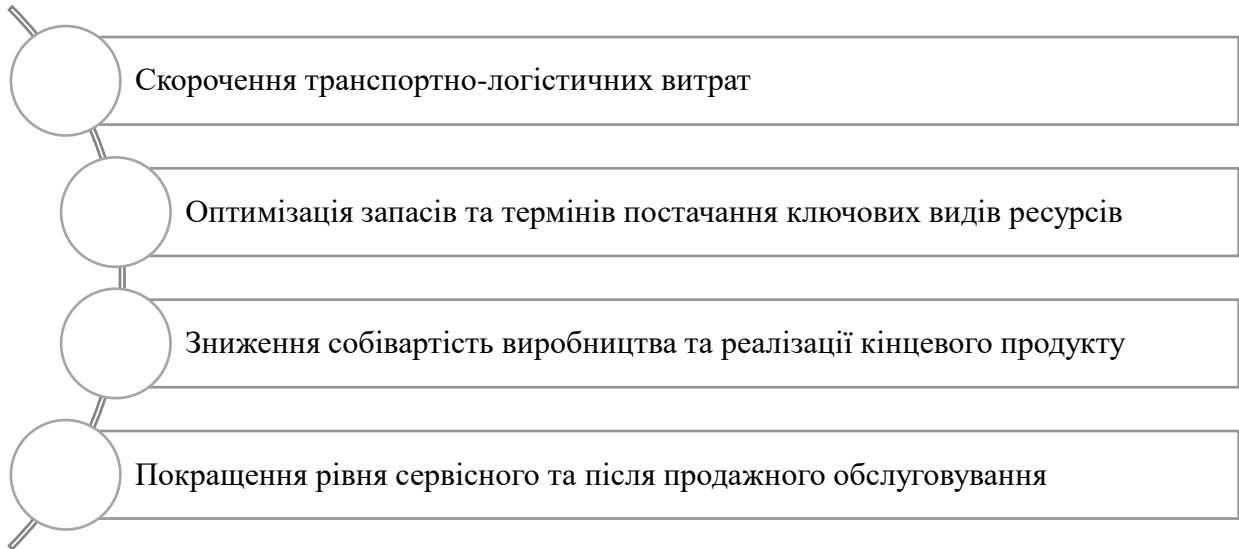


Рис. 2.1. Переваги логістичного управління в системі розвитку малого бізнесу (підприємництва) [18, с. 11-12]

В даному контексті Н. Є. Каличева, Ю. А. Копачевська відзначають, що діяльність підприємств малого бізнесу є досить специфічною та потребує індивідуального підходу до матеріального, технологічного, інформаційного та фінансового забезпечення, тому формування логістичних ланцюгів та систем для них має бути гуртовим та об'єднувати групу учасників ринкової системи за регіональними чи виробничими принципами [18, с. 11-12]. З позиції науковців даний підхід має бути сформований під час реалізації таких заходів:

- створення спільних матеріально-транспортних потоків та мереж;
- об'єднання транспортних та складських процесів відповідно до видів діяльності;
- визначення найбільш раціональних та оптимальних маршрутів для всіх учасників.

Реалізація перерахованих вище заходів надає підприємствам малого бізнесу змогу підприємствам уніфікувати перевезення за рахунок підбору транспортних засобів залежно від виду та обсягів перевезення, термінів доставки, погодних умов, рівня унікальності вантажу та інших чинників.

Використання логістичного підходу в організації діяльності суб'єктів

господарювання малого бізнесу сприяє налагодженню координації процесів виробництва і реалізації кінцевого продукту, робіт або послуг та забезпечує підвищення прибутковості шляхом оптимізації витрат і нарощування обсягів діяльності.

Логістичну діяльність підприємства можна також розглядати з точки зору реалізації та координації основних логістичних процесів:

- планування бізнес-процесів щодо постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів;
- транспортно-складські роботи в системі постачання;
- діяльність щодо фізичного розподілу продукції в процесі виробництва та продажу;
- внутрішні переміщенням матеріалів, сировини, готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи тощо;
- координування поточної діяльності з планом маркетингу під час реалізації (продажу) продукції (робіт, послуг), прогнозування попиту, сервісного обслуговуванням, оброблення замовлень клієнтів, складських і транспортних бізнес-процесів [16, с. 189].

Застосування логістичного підходу в діяльності підприємств малого бізнесу виступає новим засобом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та координації потокових процесів господарської діяльності. А комплексне впровадження логістичних принципів в господарську діяльність суб'єктів малого бізнесу забезпечує їх стабільний розвиток.

Нині провідні світові логістичні компанії пропонують такі новітні підходи до вирішенні логістичних завдань [11; 12]:

- blockchain, за допомогою якого логістичні компанії розробляють та впроваджують систему перевезення будь-якого виду вантажу за рахунок повного контролю всього ланцюга постачання;

- 3D-візуалізія, котра сприяє знаходженню оптимальних систем завантаження транспортних засобів різними видами вантажів;
- застосування роботів та дронів, електро- та безпілотного транспорту;
- використання 3D-друку на 3D-принтері замість перевезення товару;
- фулфілмент – виконання всіх логістичних операцій сторонньою логістичною компанією та ін. Це свого роду аутсорсинг логістичних послуг, який набуває особливої актуальності в системі логістичного забезпечення малих підприємств. Ринок логістичних операторів України, які надають послуги фулфілмента, є досить розвинутим і на ньому діють [34]:
 - lettershop-компанії, які співпрацюють з «Укрпоштою» та переважно спеціалізуються на доставці паперово-поліграфічної продукції;
 - кур'єрські компанії, які можуть організувати доставку будь-якого товару;
 - PL-оператори переважно працюють зі значними обсягами перевезень;
 - фулфілмент-підприємства, які виконують усі логістичні операції та за потреби співпрацюють із конкурентами на ринку логістичних послуг [34].

Можливість в тому чи іншому обсязі забезпечити виконання визначених логістичних функцій стало передумовою виникнення логістичних посередників, або PL-операторів, рис. 2.2.

Загалом, 5PL – новий рівень логістичного аутсорсингу, який виник у результаті новітніх розробок у галузі об'єднання інтелектуального програмного забезпечення різного рівня та локалізації, в сукупності з розвитком стратегічних партнерств серед усіх учасників логістичних ланцюгів.

Логістика, як важливий бізнес-процес потребує вкладення значних фінансових ресурсів на утримання окремого відділу (підрозділу), зайнятого розв'язанням логістичних задач. В даному контексті для підприємств малого бізнесу більш доцільним вбачається варіант отримання логістичних послуг на

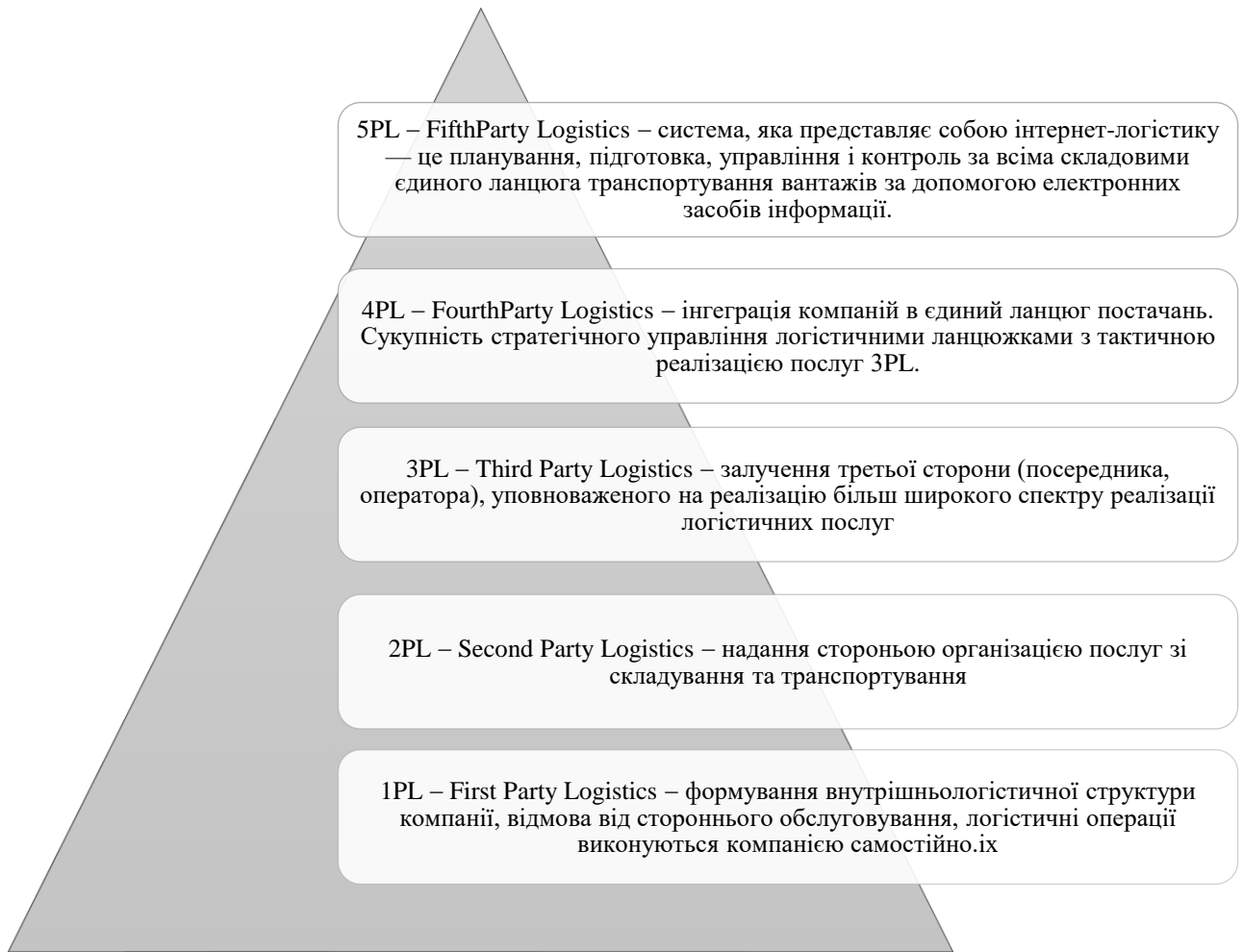


Рис. 2.2. Типологізація логістичних операторів та організації логістичних процесів бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі: [17; 34; 40]

основі механізму аутсорсингу [23, с. 178]. Логістичний аутсорсинг може охоплювати наступні складові логістичного управління малим бізнесом: транспортна, складська логістика, закупівельна логістика (розміщення та зберігання ресурсів на складах, з їх подальшим раціональним розподілом відповідно до специфіки бізнесу). Отже, на даний момент аутсорсинг логістичних послуг є одним із дієвих інструментів оперативного підвищення ефективності роботи підприємств, в тому числі і суб'єктів малого бізнесу.

Слід зазначити, що стосовно малих підприємств, логістика – це

сукупність проектів рішень, технічних засобів і методів організації та управління, які забезпечують заданий рівень обслуговування споживачів побутових, посередницько-комерційних послуг, безпечну й надійну доставку «від дверей до дверей» сировини, матеріалів, комплектуючих і напівфабрикатів для виробничих малих підприємств і збуту їх продукції у визначений час із мінімальними витратами.

Отже, вважаємо, що впровадження логістичного підходу в господарську діяльність суб'єктів малого бізнесу сприятиме скороченню тривалості переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; підвищенню конкурентних переваг бізнес-організацій, мінімізації витрат та зростанню прибутковості їх діяльності.

2.2. Сутність, властивості, етапи формування логістичної системи

Динамічність розвитку економіки, поява нових викликів та змін зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг обумовлює необхідність формування нових підходів до підвищення стійкості підприємств, збереження їх високого рівня конкурентоспроможності та забезпечення ефективності функціонування у довгостроковій перспективі. Успішне вирішення вказаної проблеми та збереження позитивної динаміки розвитку бізнес-організацій можливе за рахунок використання сучасних підходів в менеджменті сучасних підприємств. В даному контексті логістичний підхід виступає одним із елементів створення на підприємствах таких систем, які будуть здатні забезпечити інтеграцію виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування, інформаційного забезпечення і комунікацій для скорочення логістичних витрат і підтримання високого рівня обслуговування споживачів.

Сучасні бізнес-організації розглядають логістику як важливий механізм,

що використовується для керування, координації та моніторингу ресурсів, необхідних для плавного, своєчасного, економічно ефективного та надійного переміщення товарів, продуктів, сировини тощо. У бізнесі загалом та у сфері малого підприємництва успіх у логістиці означає підвищення ефективності, зниження витрат, вищі темпи виробництва, кращий контроль запасів, раціональне використання складських площ, підвищення задоволеності клієнтів і постачальників, а також покращення взаємодії з клієнтами.

Основними видами логістичної діяльності підприємств малого бізнесу є наступні, рис. 2.3.



Рис. 2.3. Основні напрямки (види) логістичної діяльності малого підприємства [26, с. 25]

В даному аспекті мікрологістична система бізнес-організації трактується як сукупність логістичних ланцюгів підприємства, в якій відбуваються процеси технологічної, організаційної та інформаційної взаємодії елементів, до яких належать «матеріальні ресурси», «запаси», «можливості виробництва», «засоби

транспортування і перевезення на місцях», «склади», «засоби зв'язку та управління», а також «кадрова складова».

Відтак, ефективність організації логістики на підприємстві залежить від формування системи логістики, яка є важливим елементом організації діяльності підприємств малого бізнесу і є сукупністю взаємопов'язаних елементів, між якими існує певний зв'язок. Її застосування дозволяє інтегрувати різні процеси підприємства та організувати внутрішні процеси з мінімальними витратами при оптимальному пристосуванні внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність.

В науковій думці існує значна кількість підходів до визначення категорії «логістична система». В табл. 2.2 відображено основні тлумачення поняття з позиції різних наукових підходів.

Виходячи з наведених підходів до трактування категорії «логістична система підприємства», приходимо до висновку, що логістична система підприємства – це поліструктурна виробничо-економічна система, яка об'єднує у своїй структурі сукупність:

а) організаційних підрозділів і служб, задіяних у процесах трансформації матеріального потоку в організаційних межах підприємства;

б) наявних виробничих засобів, потужностей та ресурсів, що становлять матеріальну основу логістичної системи і використовуються для просторових, часових, кількісно-якісних та інших перетворень множини елементів матеріального (товарного) потоку (як центрального елемента логістичної системи підприємства);

в) комплексу технологій, дій і операцій, виконання яких забезпечує саму можливість існування матеріального потоку як процесу та його інформаційний і фінансовий супровід;

г) систем управління логістичною діяльністю та розвитком логістичної системи, що охоплює застосовувані на підприємстві концепції, засоби і заходи

з управління відповідною логістичною діяльністю (інструментарій менеджменту логістики) разом з компетентностями (знаннями, вміннями, навичками) задіяного в логістичних процесах персоналу, який реалізовує або керує логістичними процесами, а також відповідним юридичним, інформаційним, фінансовим забезпеченням їх виконання.

Таблиця 2.2

Наукові визначення сутності та змісту поняття «логістична система підприємства»

Автор	Визначення поняття
Н. Г. Метеленко, К. С. Тарабан [33, с. 197]	Логістична система – адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка виконує ті або інші логістичні функції, що складається, як правило, із декількох підсистем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем.
В. В. Струніна, А. В. Селівончика [49]	Логістична система – це організаційний механізм, що перетинає функціональні межі підрозділів підприємства (за допомогою гнучкої координації) і спрямовує їхні дії на досягнення мети логістики.
І.О. Лемеш [29, с. 97]	Логістична система – складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з елементів-ланок, взаємозалежних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками, метою функціонування якої є досягнення поставлених перед системою цілей і адаптація до ендогенних та екзогенних впливів шляхом оптимізації поточкових процесів.
Є.В. Крикавський [22, с. 56]	Логістична система – це адаптивна система зі зворотнім зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції і операції, складається, як правило, з декількох підсистем і що має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем
О. В. Єлетенко [11, с. 495]	Логістична система – це складна організаційно завершена економічна система, що складається з елементів і ланок, взаємозв'язаних єдиним процесом управління матеріальними та іншими супутніми потоками, сукупність меж і завдання функціонування яких об'єднані конкретними цілями організації бізнесу.
Н.В. Валькова [2, с. 147]	Логістична система – складна багаторівнева система, що містить матеріально-технічну, організаційно-економічну, соціально-психологічну та нормативно-правову підсистеми, об'єднані в єдиному безперервному процесі управління підприємством.
Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко [13, с. 183]	Логістична система – сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньо виробничими зв'язками впорядкованими відповідно до правил та процедур підприємства або їх об'єднання в межах визначеної території, які функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства або їх об'єднання.
А. М. Окландер [36]	Логістична система – організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагоженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком
Г.Л.Матвієнко-Біляєва [31, с. 110]	Логістична система – це складна організаційно структурована економічна система, яка складається із взаємопов'язаних елементів-ланок, що об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу, а також визначеними зовнішніми цілями. Логістичні системи, як правило, складаються з декількох підсистем і активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.
Зеленко О.М. [16, с. 189]	Логістична система – організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагоженості у діях спеціалістів різних ланок забезпечуючи емерджентність самої системи з проявленням синергічного ефекту. Управління такою системою є складним процесом і вимагає знання принципів та законів її ефективного функціонування.

Таким чином, погоджуємося з думкою науковців Струніна В. В. та Селівончика А. В., які вважають, що логістична система підприємства - це організаційний механізм, що перетинає функціональні межі підрозділів підприємства (за допомогою гнучкої координації) і спрямовує їхні дії на досягнення мети логістики [49]. Логістична система складається з ланок, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними, а також супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства дозволяє визначити її ефективність та вдосконалити її напрями

Лемеш І.О. зазначає, що під логістичною системою слід розуміти складну організаційно завершену (структуровану) економічну систему, що складається з елементів-ланок, взаємозалежних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками, метою функціонування якої є досягнення поставлених перед системою цілей і адаптація до ендогенних та екзогенних впливів шляхом оптимізації потокових процесів [29, с. 96].

В свою чергу Мішеніна Н. В. та Туренко Ю.О. вважають, що функціонування виробничої системи підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому і логістичне управління також слід розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичний механізм необхідно розглядати з позицій структурного, системного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [35, с. 90].

Узагальнення різних точок зору науковців з логістики дозволяє виокремити специфічні властивості логістичних систем, які включають:

- рухливість – мінливість складників, параметрів та елементів логістичної системи під впливом чинників зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;

- унікальність – непередбачуваність і невизначеність поведінки в

конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

- адаптивність – здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно з новими завданнями і під впливом зовнішнього середовища;

- інноваційність – свідчить про притаманність логістичної системи такого внутрішнього середовища, яке сприяє процесу постійного вдосконалення та оновлення систем логістики;

- еквіфінальність – здатність логістичної системи досягати бажаного стану незалежно від її початкових умов, що визначається виключно параметрами самої системи;

- оптимальність – оптимальні рішення, що приймаються в рамках логістичних систем, дозволяють зберегти стійкість управління і поліпшити можливість вибору правильного рішення в майбутньому [33, с. 199-200]

Формування логістичної системи підприємства малого бізнесу залежить від його напрямків та виду діяльності, організаційно-економічного механізму бізнес-організації, організації внутрішніх бізнес-процесів тощо. Відповідно до цього науковці виділяють різні підходи до формування логістичних систем підприємств. Так, зокрема, О.В. Єлетенко під механізмом управління логістичною системою підприємства розуміє сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси (виробничі, організаційні та управлінські), регулюють, аналізують та вдосконалюють їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків [11, с. 496]. Основними елементами логістичної системи з позиції автора є:

- 1) механізм управління діяльністю підприємства;
- 2) інтегрована інформаційну систему;
- 3) механізм управління запасами;
- 4) система постачання сировини, матеріалів тощо;
- 5) транспортна система підприємства;

- б) механізм організації складського господарства, пакування тощо;
- 7) система розподілу готової продукції [11, с. 496].

Побудова ефективного механізму управління логістичною системою підприємства передбачає виконання таких завдань:

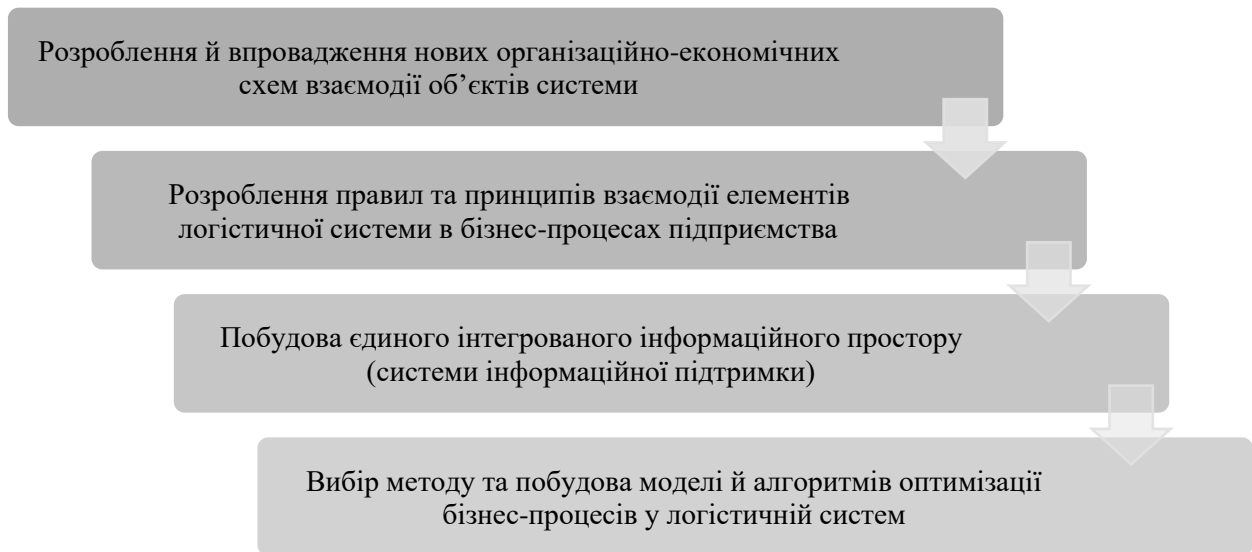


Рис. 2.4. Завдання побудови ефективного механізму управління логістичною системою підприємства [11, с. 496].

О. В. Єлетенко доводить, що формування логістичної системи проходить декілька етапів: формування певної бази даних, яка описує основні характеристики середовища створюваної логістичної системи; виділення основних завдань майбутньої логістичної системи та визначення методів та принципів моделювання (формування або створення) логістичної системи; безпосередня побудова логістичної системи; тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності; впровадження логістичної системи на підприємстві [11, с. 497].

Пешко М., Завербний А. виокремлюють лише три етапи процесу формування логістичних систем, рис. 2.5.



Рис. 2.5. Етапи процесу формування логістичної системи підприємства [38]

І. М. Вахович вважає, що формування (у автора проектування) логістичної системи підприємства є комплексом цілеспрямованих дій з її створення чи вдосконалення функціонування, яка характеризуватиметься оптимальними матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками, сприяючи максимальному досягненню кінцевої мети функціонування логістичної системи та позитивним змінам у її діяльності за показниками обсягів, часу, витрат, якості [4, с. 29].

Таким чином, логістична система сучасного підприємства малого бізнесу являє собою впорядковану сукупність елементів, інструментів, підрозділів та зв'язків, які дозволяють здійснювати логістичні процеси, а також впорядковувати виробничу та збутову діяльність підприємству.

Узагальнення наукових підходів до формування логістичних систем підприємств дозволяє надати алгоритм логістичного управління (рис.2.6).



Рис. 2.6. Етапи формування логістичної системи бізнес-організації

Джерело: побудовано автором на основі [4; 11; 17, с. 67-72; 38]

Отже, дослідження підтверджує, що ефективність організації логістики на підприємстві залежить від формування системи логістики підприємства. Система логістики є важливим елементом організації діяльності підприємства, адже інтегрує різні процеси підприємства та організує внутрішні процеси з мінімальними витратами при оптимальному пристосуванні внутрішнього середовища фірми до зовнішніх чинників, що впливають на її діяльність.

РОЗДІЛ 3
ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАЛИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ:
ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

3.1. Зарубіжний досвід державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану

Зростаюча роль малого і середнього підприємництва в загальному розвитку міжнародної спільноти є однією з найважливіших сучасних тенденцій, оскільки мала економіка приймає на себе важливі соціальні та економічні функції і забезпечує умови відтворення ринкових відносин через баланс попиту і пропозиції, граючи помітну роль в житті суспільства. Світовий досвід і практика господарювання показують, що найважливішою ознакою ефективної економіки є існування і взаємодія багатьох великих, середніх і малих підприємств, їх оптимальне співвідношення. В той самий час найбільш динамічним елементом структури глобального та внутрішньо-національного бізнесу, що постійно змінюється, є малий бізнес [48, с. 232].

Дослідники наголошують, що саме мале підприємництво є сферою діяльності, яка найбільш оперативно реагує на зміни кон'юнктури ринку, а також, що не мало важливо саме воно надає необхідної гнучкості економіці. Державна підтримка малого підприємництва у всіх економічно розвинених державах – це створення державою організаційно-правових і фінансово-економічних умов для розвитку підприємницьких структур [48, с. 232]. Дослідження та вивчення міжнародного досвіду країн світу в сфері малого та середнього підприємництва набуває важливого значення для України.

В даному розрізі досвід країн Європейського Союзу свідчить, що малий бізнес в Європі виступає фундаментом та основою для формування ефективного розвитку економічних систем країн. Малий бізнес стимулює

розвиток конкуренції, «змушує» великі компанії впроваджувати нові технології і покращувати ефективність виробництва тощо. Ефективність всієї економіки ЄС безпосередньо залежить від успішної діяльності малого та середнього бізнесу. Тому, в рамках Євросоюзу здійснюється політика підтримки малого підприємництва, головна мета якої – збалансування інтересів держави і бізнесу, забезпечення оптимальних умов для підприємницької діяльності, збільшення конкурентоспроможності малого бізнесу. Основні цілі регулювання і підтримки малого бізнесу в Європейських країнах спрямовані на: зміцнення єдиного внутрішнього ринку ЄС, усунення адміністративних бар'єрів, уніфікацію законодавчої бази, посилення взаємодії країн ЄС для більш глибокого економічного співробітництва.

Досвід зарубіжних країн, яким вдалося сформувати механізми державної підтримки бізнесу в умовах кризових ситуацій та глобальних викликів свідчить, що велику роль у даний період відіграє продумане державне управління. Оскільки бізнес є досить чутливим сектором економіки та є уразливим до внутрішніх та зовнішніх несприятливих чинників, таких як кризи, глобальні загрози, пандемії, фінансові труднощі, циклічні зміни, інфляція, військові конфлікти тощо, то є нагальна необхідність у пошуку шляхів розв'язання проблеми з відновлення та підтримки бізнесу. Найбільш розвинені країни світу застосовують диференційовані інструменти стимулювання та підтримки бізнесу в умовах кризових ситуацій та зовнішніх викликів.

Політика підтримки малого бізнесу в Європі здійснюється через діяльність держав і через спеціальні програми, що реалізуються під егідою Євросоюзу. Фінансування заходів з підтримки малого бізнесу здійснюється з Структурних фондів Євросоюзу, таких як Фонд регіонального розвитку, Соціальний фонд.

До кризових умов малий бізнес в Європі адаптувався найбільш ефективно, маючи можливість маневрувати на ринку. Малі підприємства досить оперативно стали займати ніші, нецікаві крупним підприємствам, що в

значній мірі допомагає європейським країнам долати стагнаційні явища в економічній сфері.

Зарубіжний досвід державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану розглянемо на прикладі окремих європейських країн, зокрема: Великобританії, Німеччини, Італії, Польщі, Чехії, а також Японії, Китаю та США.

Великобританія. Держава здійснює підтримку малого бізнесу насамперед, через банківську систему. Зокрема, кожен банк Великобританії має власну програму кредитування. Однією з них є програма для створення та розширення бізнесу, яка передбачає надання кредиту у розмірі від 5 до 100 тис. фунтів стерлінгів і надається терміном на 5 років. Відсотки (в середньому 15-17%) стягуються з річного обороту фірми, а не з суми кредиту. Інша програма встановлює розмір кредиту від 5 до 500 тис. фунтів стерлінгів, він видається на термін від 2 до 20 років на покупку заводу, обладнання тощо. Відсоток за такий кредит встановлюється відповідно до діючої ставки. Урядова програма гарантування кредитів поширюється на більшу частину (70-80%) кредитів, наданих банками дрібному бізнесу. Щорічно в бюджеті виділяється близько 50 млн. фунтів стерлінгів на покриття гарантій банкам.

Значна роль у стимулюванні малого бізнесу належить і фіскальній політиці уряду, яка передбачає знижену ставку оподаткування, ефективну систему знижок у сплаті прострочених позичок тощо. Окрім бюджетних заходів, малому бізнесу надаються пільги при стягненні місцевого податку на майно, що допомагає частково вирішити проблему ліквідності [48, с. 233].

Важливо зробити акцент на окремих програмах, які спрямовані на сприяння малому бізнесу та його підтримці в кризових умовах. Однією з цих програм передбачено надання шефської допомоги дрібним фірмам у вигляді консультацій з питань управління фінансуванням маркетингу, а після схвалення всіх цих програм їх виконанням займається Служба дрібних фірм. Інша, спрямована на надання фінансової допомоги дрібним фірмам програма

«Гарантування кредитів», розрахована на три роки і передбачає виплату страхових премій від імені успішних бізнесменів. Є програми, що стимулюють експортну діяльність малих підприємств, які бажають експортувати свої товари тощо.

Одночасно за загальної підтримки малого бізнесу у Великобританії діє досить жорстка система контролю над діяльністю суб'єктів господарювання.

Польща. Дослідження європейського досвіду свідчать [48, с. 234], що Польща має беззаперечний результат - розвиток приватного сектору, а саме малого та середнього бізнесу, що став вагомою рушійною силою на шляху до формування нового соціального та економічного простору. Досить часто польські реформи наводять як еталон економічних перетворень, що і дало змогу країні вступити в Європейський Союз. Польський уряд запровадив пільгові податкові тарифи для щойно створених підприємств та підприємств, що надають нові робочі місця; процедури банкрутства; зміцнення системи гарантування кредитів для малого бізнесу та системи фондів кредитування малих підприємств. Програма «Капітал для підприємців» (2002-2006 рр.) була спрямована головним чином на полегшення та поліпшення умов залучення зовнішнього фінансування для бізнесових потреб [48, с. 232].

Німеччина. Велику підтримку малим і середнім підприємствам уряд Німеччини надає за допомогою кредитів і субсидій. З бюджету федерації та земель їм надаються пільгові інвестиційні кредити, особливо при освоєнні високотехнологічних виробництв, кредити для створення власних підприємств. Державна підтримка малого бізнесу направлена, перш за все, на забезпечення його фінансової самостійності. У федеральній програмі субсидування малих і середніх підприємств існує спеціальна стаття допомоги для підвищення долі власних коштів, яка склала біля 30 % всіх субсидій. Особам, що створюють нові підприємства, надаються кредити строком до 20 років [15, с. 34].

Італія. В Італії розроблена система державної фінансової підтримки малого бізнесу шляхом субсидування та пільгового кредитування діяльності

окремих напрямів малого бізнесу та діяльності консорціумів і кооперативів, що об'єднують малий бізнес. Для підтримки бізнесу під час пандемії уряд Італії вжив усіх можливих заходів стосовно підтримки кредитних пропозицій задля вивільнення ліквідності для підприємств та домогосподарств.

На реалізацію нових проектів та модернізацію малого бізнесу надаються пільгові кредити за ставками майже вдвічі нижчими від ринкових. Пільгове оподаткування поширюється і на фінансові компанії, створені для модернізації малого бізнесу. Вони не підлягають збільшенню своєї участі на 5% протягом кожного фінансового року. Крім пільгового оподаткування, система державної підтримки малого бізнесу в Італії включає також цільові субсидії та пільгове кредитування. В Італії практикується надання пільгових довгострокових кредитів під 3-5% річних під ринкову процентну ставку близько 15%. У цьому випадку підприємства можуть отримати додаткову податкову пільгу в розмірі 20-30% компенсуючи вартість кредиту при достроковому погашенні позики.

Зокрема, під час пандемії уряд Італії для підтримки бізнесу вжив усіх можливих заходів стосовно підтримки кредитних пропозицій задля вивільнення ліквідності для підприємств та домогосподарств [15, с. 34-35]. Це надзвичайно важливо, оскільки в Україні також формують людиноцентричний підхід як моделі державного управління, суттю якої є постановка в центр діяльності держави задоволення потреб людини. Це чітко простежується і в Програмі діяльності Уряду, в якій визначено, що «держава – це створений громадянами сервіс, головним завданням якого є вирішення існуючих проблем та відвернення потенційних загроз для громадян шляхом забезпечення балансу інтересів різних частин суспільства» [8, с. 32-33]

Чехія. Держава надає всебічну підтримку малому бізнесу для часткової компенсації нестачі власних коштів, що особливо важливо на початкових етапах розвитку, забезпечує доступ до фінансових ресурсів для малого бізнесу, стимулює створення робочих місць, підтримує експортно-орієнтований та інноваційний малий бізнес. Основною формою підтримки малого бізнесу в

країні є надання фінансової підтримки за цільовими державними програмами, які щорічно затверджуються Міністерством промисловості і торгівлі та реалізуються Чеським Моравським банком гарантій та розвитку [20, с. 145]. Законодавством країни передбачено широкий спектр форм фінансової підтримки малого бізнесу:

- гарантії за кредитами та лізингом;
- пільгові кредити під низькі відсотки, фінансове субсидування відсоткової ставки за кредитами;
- гранти на створення нових робочих місць, у тому числі небагатьох захищених верств населення, безпроцентні кредити на підтримку впровадження досліджень і розробок;
- пільгові кредити на проекти регіонального розвитку в депресивних регіонах з високим рівнем безробіття;
- пільгове кредитування та страхування експорту;
- державна система стимулювання інвестицій;
- допомога в отриманні консультативно-інформаційних послуг [20, с. 146].

Показовим є світовий досвід боротьби з наслідками пандемії COVID-19, коли за рахунок державних програм підтримки відбувалась стабілізація діяльності національних підприємств сфери малого та середнього бізнесу. Зокрема, у багатьох країнах, таких як Канада, Ірландія, Литва та Велика Британія, за прострочені платежі відсотки не стягувались відсотки. Ряд країн призупинили примусові заходи та нарахування штрафів, наприклад, Канада, Чехія, Німеччина, Литва та Нідерланди). Низка країн запропонували оплату частинами після періоду відстрочки. У Хорватії оплату дозволили здійснювати частинами протягом 24 місяців. Деякі країни загалом припинили сплату податкових авансів (Чеська Республіка) та/або прискорили погашення авансів або знижок для малого та середнього бізнесу. Такою була політика Латвії, Норвегії) [15]. Наприклад, Латвія, відкладає прострочені податкові платежі на

термін до трьох років, якщо прострочення є наслідком пандемії. У Польщі запровадили спосіб погашення збитків підприємцями, згідно з яким збитки, отримані у 2020 р., вираховувалися з податку, що підлягає сплаті за 2019 р.

Окремі країни оголосили спеціальні бюджети для відстрочки сплати податків. В Австрії було встановлено 10 млрд. євро відстрочки сплати податків. А уряд Данії надавав кредит у розмірі 125 млн. датських крон, що дозволяє фірмам відстрочувати сплату ПДВ і податків. Нова Зеландія в свою чергу ввела 2,8 млрд. новозеландських доларів у податкові зміни для бізнесу, щоб вивільнити грошовий потік, включаючи тимчасове підвищення порогової суми податку, відновлення амортизації будівель і списання відсотків за несвоєчасну сплату податку [15]. Багато урядів запровадили та розширили заходи, які стимулюють комерційні банки розширювати кредитування малого та середнього бізнесу. У деяких країнах центральні банки скасували резервні вимоги для банків, щоб дозволити їм збільшити кредитування. В інших випадках за допомогою нетрадиційних заходів грошово-кредитної політики центральні банки купували пакети кредитів для МСП, щоб стимулювати подальше кредитування

Японія. Розвиток економіки Японії та її світове лідерство забезпечується в тому числі і за рахунок значної державної підтримки малого підприємництва. Частка малого підприємництва в економіці Японії становить близько 40%. Мале підприємництво країни зосереджено в області будівництва, легкої промисловості та сфери послуг. Тому економічна політика Японії спрямована на розвиток технічного і наукомісткого виробництва в малому підприємстві. Законодавчі акти з регулювання підприємницької діяльності, що приймаються урядом Японії, виділяють статус підприємств малого бізнесу і встановлюють розмір пільг для них у відповідності з видом діяльності. Велика кількість законодавчих актів регулює антимонопольну діяльність в Японії.

З метою полегшення процедур отримання кредитів суб'єктами малого підприємництва і урядом Японії була створена Корпорація страхування малого

та середнього підприємництва та асоціації з гарантування кредитів подібно створенню Державних фондів для розвитку та підтримки малого підприємництва Китаю, США та інших країн.

Уряд Японії на всіх рівнях влади виділяють субсидії на всіх етапах розвитку суб'єктів малого підприємництва, які беруть активну участь у розвитку наукомісткої та високотехнологічної промисловості. Держава виділяє для них позики та надає допомогу в отриманні кредитів шляхом надання поручительств та інших способів кредитних гарантій. Разом з тим при державній підтримці здійснюється навчання фахівців у спеціально створених центрах і надається кваліфіковане консультування підприємців.

Отже, позитивний досвід зарубіжних країн у підтримці малого та середнього бізнесу під час криз та глобальних загроз є цінним для формування вітчизняної моделі державної підтримки бізнесу у складних економічних умовах.

Таким чином, зарубіжний досвід державної підтримки бізнесу в умовах кризового стану та глобальних загроз показує, що державні механізми та заходи найчастіше зводяться до запровадження податкових та кредитних інструментів. Мета підтримки та стимулювання бізнесу в період криз зводиться до забезпечення економічної стабільності та розвитку суб'єктів господарювання. Тож основна увага держави повинна бути зосереджена на підтримці бізнесу, щоб зберегти робочі місця та забезпечити основу для запобігання закриття і утримання малого і середнього підприємництва від входження в неформальну економіку. Державне фінансування та кредитування є найбільш результативним і здатним відновити підприємницьку діяльність в період криз та глобальних загроз. Тому для нівелювання негативного впливу наслідків війни та карантинних обмежень, Україні доцільно напрацювати державні механізми підтримки бізнесу, що включають у себе інструменти підтримки, які показали свою результативність в зарубіжних країнах.

3.2. Шляхи удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України

Війна в Україні має катастрофічні наслідки не лише для нашої країни, але й увесь світ відчуває та усвідомлює, що наслідки цієї війни будуть глибокими та довготривалими. Підприємства в усьому світі вже намагаються спрогнозувати й оцінити рівень впливу війни в Україні на їхню власну діяльність, працівників, клієнтів і ланцюги поставок. Ця нестабільність у світі змушує компанії, мабуть, уперше задуматися про значні зміни у своїх стратегіях, діяльності, виборі постачальників, використанні транспортних засобів, розміщенні виробничих підприємств та організації каналів збуту. Специфіка управління логістичною системою малих підприємств в сучасних умовах зумовлює необхідність розробки шляхів та ефективних заходів щодо посилення стійкості підприємств в динамічному зовнішньому середовищі. Сучасні реалії господарювання підприємств малого бізнесу потребують адаптації їх діяльності до мінливого зовнішнього середовища, викликаного макроекономічними проблемами у державі та глобалізаційними тенденціями, особливо чутливими до яких є суб'єкти мікро- та малого підприємництва.

Наслідки впливу війни на бізнес-середовище України можна згрупувати наступним чином:

- зниження активності бізнесу (зокрема зменшення кількості діючих підприємств);
- тотальне скорочення витрат/оптимізація: призупинення інвестицій, зменшення зарплат, переведення на часткову зайнятість, закриття збиткових напрямів;
- скорочення доходів (маржинальності) підприємств малого підприємництва;
- погіршення платіжної дисципліни (збільшення кількості боржників);

- перехід постачальників на передоплату (гостра проблема для виробництв);
- відтік професійних кадрів через мобілізацію та міграцію;
- руйнування енергетичної інфраструктури (порушення сталості роботи);
- релоковані та підприємства на прифронтових територіях втратили певне обладнання й працівників;
- зниження кількості замовлень. Нестале завантаження, зокрема, через міграцію населення, зниження платоспроможності громадян, режим економії на підприємствах, секвестр місцевих і державного бюджетів.

Враховуючи широкомасштабну війну, складність економічних умов функціонування, відсутність стабільності та негативний вплив зовнішнього середовища підприємства малого бізнесу потребують забезпечення максимальної раціональності у реалізації ресурсного потенціалу, а також ефективності організації внутрішніх бізнес-процесів, вагома участь у процесі формування яких належить логістичній діяльності. Проблема удосконалення та оптимізації логістичних процесів актуалізується у зв'язку із потребою у всебічній перебудові, постійному удосконаленні, розвитку діяльності вітчизняних малих підприємств для забезпечення високого рівня, їх конкурентоспроможності значно залежить від якості, ефективності системи управління логістичними процесами [25, с. 173].

Враховуючи особливості діяльності суб'єктів малого підприємництва, важливо наголосити на обмеженості їх ресурсного потенціалу, у тому числі кадрового, що суттєво обмежує їх можливості у забезпеченні належного функціонування відділу (структурного підрозділу) із спеціалізацією на логістиці. Проте, необхідно виокремити важливість цих процесів та необхідність орієнтованості будь-якого малого підприємства, не зважаючи на розміри та організаційну структуру, на ефективну командну роботу відносно реалізації логістичних функцій.

Для вітчизняного малого бізнесу за умов, що склалися через війну,

найбільш доцільним напрямком удосконалення логістичної діяльності вважаємо оптимізацію логістичних процесів на основі їх раціонального планування (прогнозування), коригування з урахуванням безпекових питань, ризиковості тощо.

Підприємствам доцільно розглядати можливі варіанти постачання, обираючи сухопутні шляхи як пріоритетні, формувати критичні обсяги ресурсів, об'єктивно оцінювати обсяги продукції, що можливо продати, формуючи страхові запаси тощо [14].

Погоджуємося із думкою Кузяк В.В., котра вважає, що важливим елементом оптимізації логістичних процесів повинна виступати взаємодія зі всіма стейкхолдерами [24]. В умовах війни це стосується також конкурентів. Адже мінімізування ризиків можливе шляхом їх розподілення (як один із методів). Тому для виживання за надзвичайно тяжких умов потрібно реалізовувати всі можливі потенційні захисти. Формування високо ефективної системи управління логістичними процесами призведе до суттєвого зниження логістичних витрат, рівня ризиковості логістики та господарської діяльності загалом, приросту фінансових індикаторів тощо. Саме тому специфіка систем управління логістичними процесами на малому підприємстві полягає не лише в формуванні розподільних логістичних систем, але й у постійному моніторингу, контролюванні витрат, які будуть затрачені для їх обслуговування, а також регулювання при виникненні потреб (відхилення від плану, збій тощо) [24].

Механізм управління логістичними процесам на вітчизняних підприємствах повинен бути спрямованим на підвищення рівня ефективності їх діяльності, шляхом удосконалення прогнозування, організування, контролювання і регулювання. Саме така послідовність дій допомагатиме забезпечувати умови, що дозволять отримувати оптимальні економічні результати за сучасних умов війни.

На рис. 3.1 представлена схема напрямів удосконалення та оптимізації

логістичних процесів малого підприємства, які актуалізуються в умовах повномасштабної війни та кризових явищ зовнішнього середовища.



Рис. 3.1. Схема удосконалення та оптимізації логістичних процесів малого підприємства в умовах війни

Джерело: побудовано автором на основі [15; 19; 25, с. 172-174; 32]

Отже, забезпечення сталого розвитку підприємства малого бізнесу, стабільності результатів його діяльності, досягнення цілей, що відповідають інтересам власників і суспільства в цілому, неможливе без розробки і впровадження комплексу стратегічних заходів, реалізація яких обумовлюється рівнем логістичної інфраструктури і призводить до необхідності розгляду проблем ефективного управління підприємством.

В даному розрізі, заслуговує на увагу підхід колективу авторів Цимбалістової О. А., Харченко М. В. та Черніхової О.С., які виокремлюють

наступні напрямки підвищення ефективності логістичної діяльності в залежності від типологізації логістичної діяльності, рис. 3.2.

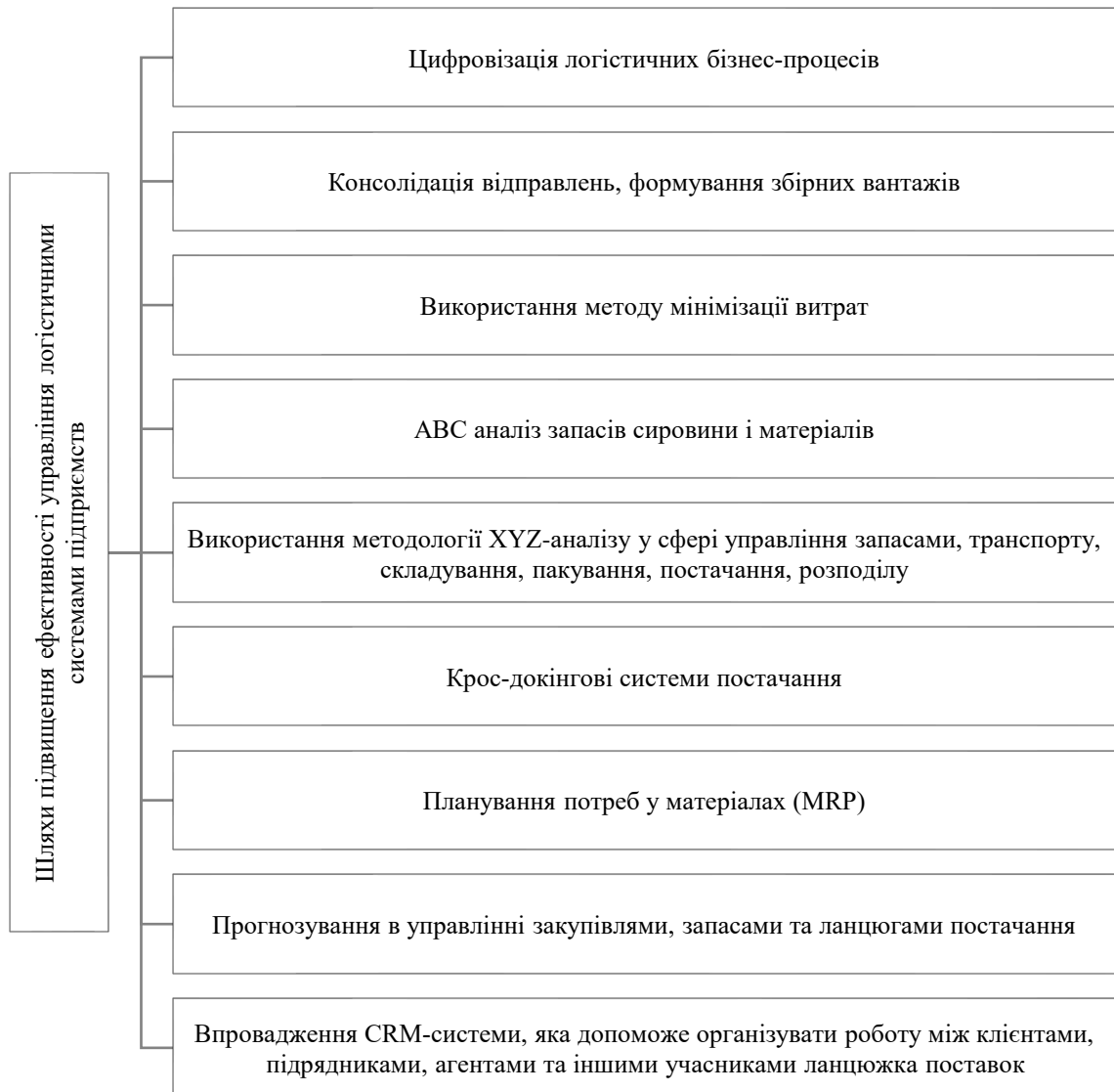


Рис. 3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління логістичними системами підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [51]

Розглянемо запропоновані напрямки більш докладно:

1. Цифровізація логістичних бізнес-процесів: використання ІТ-систем, що забезпечують збір, зберігання, обробку, публікацію та розповсюдження інформації з метою зменшення складності процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та ефективності роботи з ними

в багато логістичних процесів. Він використовується у сфері управління запасами, складування, перевантаження, постачання та розподілу [51].

2. Консолідація відправлення: об'єднання двох або більше малих партій від одного чи кількох постачальників в одну велику партію. Використовується в транспорті та дистрибуції.

3. Використання методу мінімізації витрат: послідовність поставок для скорочення терміну зберігання надлишкових запасів. Він використовується в транспортуванні, закупівлях і управлінні запасами.

4. ABC аналіз: поділ запасів сировини і матеріалів на три категорії за важливістю залежно від їх конкретної вартості, швидкості доставки чи інших критеріїв. Використовується у сфері управління запасами, транспорту, складування, пакування, постачання, розподілу.

5. Використання методології XYZ-аналізу з метою ранжування елементів за середнім статистичним відхиленням вартості від середньої норми витрати предмета зі складу до середньої норми видачі предмета. Використовується у сфері управління запасами, транспорту, складування, пакування, постачання, розподілу [51].

6. Крос-докінг: прямі поставки безпосередньо від постачальника або виробника, минаючи складську логістику. Використовується при транспортуванні, заготівлі та розподілі.

7. Планування потреб у матеріалах (MRP): використовується для залежних потреб. Потреба у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих і деталей, необхідних для виготовлення кожного виробу, розраховується на основі основного графіка в необхідному обсязі і на підставі розміщення відповідних замовлень на поставки. Виходячи з цього, час розміщення замовлення визначається на основі тривалості доставки та часу, коли вони повинні прийти, а також інших факторів. Актуальний для управління запасами, закупівельною діяльністю і розподілу.

8. Прогнози: розподіл усіх уявлень про майбутні події на основі

спостережень і теоретичних припущень; аргументоване судження про ймовірність виникнення однієї чи кількох подій або можливих станів процесу (явища); судження про майбутній період. Він використовується для управління запасами та закупівлями [51].

9. Впровадження CRM-системи, яка допоможе організувати роботу між клієнтами, підрядниками, агентами та іншими учасниками ланцюжка поставок. Його головною перевагою є автоматизація та повний контроль виконуваних завдань. Якщо раніше все доводилося розраховувати вручну, відстежувати доставки, будувати маршрути, вести кожного клієнта в блокноті, то за допомогою CRM-системи для логістики всі ці процеси автоматизовані. CRM використовується для запису запитів і взаємодії співробітників в компанії. Ще одна цінність CRM, яку важко переоцінити, це збільшення швидкості роботи з клієнтами, а отже, скорочення періоду торгівлі коштами та прискорення генерації доходів

Таким чином, реалії війни наклали суттєві обмеження на всі без виключення сфери життя, але на постачання, сполучення першочергово та кардинально. Ключовий виклик, із яким зіткнулися вітчизняні компанії – це необхідність переформатування логістики, постачальницької діяльності. Воєнні умови функціонування українських підприємств вимагають швидкого реагування на будь-які зміни ринкового середовища, бізнес-процесів усередині тощо.

Рівень ефективності управління логістичними процесами малого підприємства значною мірою визначатиметься здатністю мінімізації непередбачуваності, загроз, ризиків, які впливатимуть на зміну стану всієї логістичної системи. Тому вітчизняна логістика змушена стати більш інтегрованою, оскільки такий під-хід виявився єдиним способом вижити в умовах кризи. Реорганізація систем зберігання, передбачення ризиків і розробка нових маршрутів стануть відправною точкою для післявоєнного відновлення логістики.

Умови воєнного стану кардинально змінили параметри функціонування логістичного ринку в Україні не лише в безпековому, а й в економічному вимірі. Наростання викликів (блокада портової інфраструктури, знищення логістичних потужностей, зростання цін на сировину, падіння купівельної спроможності населення та ін.) призвело до структурної перебудови традиційного підходу до забезпечення функціонування вітчизняного логістичного ринку.

За результатами проведено дослідження зарубіжного досвіду державної підтримки бізнес-моделей приватних підприємств в умовах кризового стану та обґрунтування шляхів удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України приходимо до висновку, що держава відіграє вагомую роль в підтримці та стабілізації розвитку підприємств малого бізнесу. Реалізація заходів з адаптування та стабілізації логістичних систем та виважена державна політика мають створити передумови для стабілізації параметрів загального розвитку підприємств малого бізнесу та розробити напрями підвищення ефективності їхнього функціонування в умовах воєнного стану та на перспективу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження логістичної системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану та кризових викликів можна сформулювати наступні висновки:

Характеристика основних видів підприємств, що створюються в умовах дії правового режиму воєнного стану дозволяє дійти висновку, що малий та середній бізнес відіграють надзвичайно важливу роль в економіці України. Початок повномасштабних бойових дій майже на всій території України змусив всю країну адаптуватися до функціонування в умовах військового режиму. Відповідно зазнали змін і особливості створення та функціонування підприємств малого бізнесу. Рамках роботи охарактеризовано зміни в особливостях реєстрації, створення та функціонування малих підприємств під час дії військового стану.

В контексті нормативно-правового забезпечення функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану виявлено, що з боку українського Уряду були розроблені та запроваджені програми, які передбачають тимчасові послаблення та підтримку для бізнесу під час воєнного стану. Основною метою таких заходів є максимально можливе скорочення часу на адміністрування діяльності та фінансових зобов'язань бізнесу перед державою та стимулювання його розвитку в сучасних складних умовах.

Встановлено, що в сучасних умовах бізнес потребує підтримки шляхом створення відповідної правової бази, фінансово-кредитної та матеріально-технічної підтримки, науково-методичного, інформаційно-консультативного та кадрового забезпечення бізнесу.

Дослідження ролі логістики в діяльності підприємств малого бізнесу дозволяє стверджувати, що більшість підприємств залежать від постачання сировини, комплектуючих, витратних матеріалів або від інших українських підприємств, або від закордонних партнерів. Утруднена логістика стала чи не

найпоширенішою проблемою українських підприємців після початку бойових дій. Усталені партнерства між українськими підприємствами порушилися.

Визначено, що головною метою логістики є зосередження ресурсних можливостей підприємства для отримання стійких конкурентних переваг у часових і просторових параметрах середовища економічних відносин на основі інтеграції сукупності потокових процесів шляхом максимального задоволення потреб і вимог споживача виробленої продукції. Застосування логістичних підходів у сфері малого підприємництва науковці розглядають як логістичну систему малих операторів та об'єктів інфраструктури, пов'язаних за допомогою логістичних зв'язків, які беруть участь у транспортному забезпеченні бізнес-процесів. Разом із тим слід враховувати логістичну двоїстість системи малого підприємництва. З одного боку, воно є елементом макрологістичної системи національної економіки, оскільки часто виступає посередницькою сполучною ланкою між виробниками і споживачами матеріальних благ, а з іншого – мале підприємство можна розглядати як мікрологістичну систему, якій притаманні всі логістичні бізнес-процеси: постачання, виробництво, збут, управління запасами, посередництво, вантажоперевезення, гуртова і роздрібна торгівля, сервіс тощо.

В контексті дослідження ролі та місця логістичних систем в діяльності суб'єктів малого підприємництва встановлено, що ефективність організації логістики на підприємстві залежить від формування системи логістики, яка є важливим елементом організації діяльності підприємств малого бізнесу і є сукупністю взаємопов'язаних елементів, між якими існує певний зв'язок. Її застосування дозволяє інтегрувати різні процеси підприємства та організувати внутрішні процеси з мінімальними витратами при оптимальному пристосуванні внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність.

Встановлено, що логістична система – це складна організаційно структурована економічна система, яка складається із взаємопов'язаних

елементів-ланок, що об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу, а також визначеними зовнішніми цілями. Логістичні системи, як правило, складаються з декількох підсистем і активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

В результаті дослідження особливостей зарубіжного досвіду державної підтримки бізнесу в умовах кризового стану та глобальних загроз встановлено, що державні механізми та заходи найчастіше зводяться до запровадження податкових та кредитних інструментів. Мета підтримки та стимулювання бізнесу в період криз зводиться до забезпечення економічної стабільності та розвитку суб'єктів господарювання. Доведено, що основна увага держави повинна бути зосереджена на підтримці бізнесу, щоб зберегти робочі місця та забезпечити основу для запобігання закриття і утримання малого і середнього підприємництва від входження в неформальну економіку. Для нівелювання негативного впливу наслідків війни та карантинних обмежень, Україні доцільно напрацювати державні механізми підтримки бізнесу, що включають у себе інструменти підтримки, які показали свою результативність в зарубіжних країнах.

В роботі обґрунтовано шляхи удосконалення логістичної системи управління малим підприємством під час війни та післявоєнної відбудови України, які включають: цифровізацію логістичних бізнес-процесів, консолідацію вантажів, мінімізацію витрат, використання крос-докінгових систем постачання, планування та прогнозування логістичних потоків та замовлень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонюк І., Смиричинський В. Методичні засади формування логістичної стратегії розвитку малого підприємництва в муніципальних утвореннях URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Ukrainska_nauka_mynule_suchasne_aibutnie/Vypusk_12.pdf?PHPSESSID=m7prg7kgkclrmgk2ahor4j3qr3 (дата звернення: 21.11.2023).
2. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. *Молодий вчений*. № 2 (17), 2015. С. 146-150.
3. Василець, Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2022, С. 110–121.
4. Вахович І. М. Методологічні засади проектування логістичних систем промислових підприємств. *Логістика: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 27–36.
5. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5772> (дата звернення: 01.12.2023)
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 17.11.2023)
7. Грищенко І. Програма діяльності Кабінету Міністрів України в аспекті консолідації та розвитку української нації. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 33–40. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/208994/209142> (дата звернення 24.11.2023).
8. Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) № 2. 2022. С. 29–36.

9. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2023)

10. Деякі питання забезпечення провадження підприємницької діяльності в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 року № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.11.2023)

11. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2008. № 628. С. 494–498.

12. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (14), 2022, С. 26-31.

13. Забуранна Л. В. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4(12). С. 182-191.

14. Завербний А., Двуліт З., Вуек Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення 29.11.2023)

15. Замрига А. В. Адміністративно-правове забезпечення господарської діяльності: досвід України та країн ЄС в умовах пандемії COVID-19. *Приватне та публічне право*. 2021. №1/2021.С. 33-38. URL: http://pr-law.in.ua/archive/1_2021/8.pdf (дата звернення 24.11.2023)

16. Зеленко О. М. Логістична система як елемент ефективного функціонування підприємств. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали VII всеукр. наук.-практ. нонф. для студентів та молодих вчених 11 лютого 2016 р. Київ. С. 188-190.

17. Іванова М. І. Етапи формування логістичної системи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2016. № 846. - С. 67-72.
18. Каличева Н. Є., Копачевська Ю. А. Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Наук. вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 20, ч. 2. 2018, С. 11-13
19. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. №о 4. С. 90-96.
20. Ковтун Т. Зарубіжний досвід підтримки бізнесу в період криз та глобальних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15-16, 2022, С. 144-154
21. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49
22. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
23. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 684 с.
24. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 55. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756> (дата звернення 01.12.2023)
25. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету* № 2. 2023, С. 172-174
26. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. No 1(8). С. 22-29.
27. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 167-173.

28. Левчинський, Д., Ступнікер, Г., Каширнікова, І., & Зозуля, Н. (2022). Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, (181), 2022, С. 110-114.
29. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. №1 (141) . С. 96-98.
30. Лозовський О.М., Яремко А.О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 578-582
31. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 41. 2020, С. 108-111
32. Мельник, Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. № (2(100)), 2022, С. 3–11.
33. Метеленко Н. Г., Тарабан К. С. Логістична система підприємства машинобудівної галуззі у логістичному менеджменті. *Фінанси, облік, банки*. № 1 (20), 2014, С. 196 - 202
34. Мировой тренд – фулфилмент – набирает обороты в Украине. URL: <http://logist.fm/publications/mirovoy-trend-fulfilmentnabiraet-oboroty-v-ukraine> (дата звернення: 25.11.2023).
35. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. *Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент"*. 2015. №5 (64). С. 89-92
36. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія / М. А. Окландер. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
37. Пашко П.В. та ін. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: монографія. Ірпінь: *Університет державної фіскальної служби України*, 2019. 476 с.

38. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/17699> (дата звернення: 23.11.2023)

39. Податковий кодекс України: Закон України від 19 травня 2011 року № 3393-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 23.11.2023)

40. Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2–3 червня 2022 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 174-176.

41. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України №2435-IX. Редакція від 10.08.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 29.11.2023)

42. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству: Закон України від 12 травня 2022 року № 2255-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text> (дата звернення: 24.11.2023)

43. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://cutt.ly/xKXFOtC>. (дата звернення: 29.11.2023)

44. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 246-р. від 25.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>. (дата звернення: 25.11.2023)

45. Про оборону України: Закон України від 6 грудня 1991 року № 1932-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 23.11.2023)
46. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 19.10.2023, № 389-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150389?an=1> (дата звернення: 15.11.2023).
47. Реєстрація юридичних осіб в умовах воєнного стану: можливості та проблеми. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210554_restratsya-yuridichnikh-osb-v-umovakh-vonnogo-stanu-mozhliivost-ta-problemi (дата звернення: 27.11.2023)
48. Рібун Л.В., Лех Г.А., Васькович І.М. Зарубіжний досвід розвитку малого бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 230-235
49. Струнін В. В., Селівончик А. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5386> (дата звернення: 25.11.2023).
50. Фастовець Н. В. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану / Н. В. Фастовець, М. С. Клименко // *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 211-216.*
51. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 14. 2022.
52. Що таке логістика URL: <https://ukrautologistic.com.ua/sho-take-logistika/> (дата звернення: 29.11.2023).
53. <https://www.ukrstat.gov.ua> – офіційна сторінка Державної служби статистики України