

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра міжнародних економічних відносин

КРИЛОВА Лілія Михайлівна

**МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ОСНОВА
РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**SMALL AND MIDSIZE BUSINESS AS THE BASIS OF
DEVELOPMENT OF THE MODERN WORLD ECONOMY**

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка
групи МЕВз-41
Л.М. Крилова

Науковий керівник
д.е.н., професор,
Р.Є. Зварич

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Сутність малого та середнього підприємництва як основа розвитку економіки	7
1.2. Організаційна стійкість малих та середніх компаній в системі сучасної світової економіки.....	15
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА SEREDNЬOГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
2.1. Оцінка малого і середнього бізнесу на глобальних ринках	25
2.2. Аналіз тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу в Україні.....	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА SEREDNЬOГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	
3.1. Шляхи розвитку малого та середнього бізнес в сучасній світовій економіці	43
3.2. Напрями трансформації українського малого та середнього бізнесу для розвитку в сучасній світовій економіці.....	49
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Малий та середній бізнес є невід'ємним складником ринкової економіки, що сприяє вирішенню цілої низки соціальних, економічних та науково-технічних проблем суспільства. На сучасному етапі розвитку економіки України малий та середній бізнес характеризується динамічністю, сприяє вирішенню проблем зайнятості населення, породжує конкуренцію, забезпечуючи зростання експортного потенціалу та наповнення внутрішнього ринку споживчими товарами та послугами. Тому уряди багатьох країн із різним рівнем соціально-економічного розвитку надають великого значення малим і середнім підприємствам, всіляко підтримують їхню діяльність. Важливим напрямом економічних реформ в Україні є також створення сприятливого середовища для формування та функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу, які є одним із дійових засобів розв'язання першочергових соціально-економічних проблем.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасному глобалізованому суспільстві - запорука його успіху, прибутковості та процвітання. Категорія «конкурентоспроможність» описує стан суб'єкта господарювання та залежить від комплексу факторів, які всебічно характеризують діяльність підприємства та визначають його конкурентні переваги. Розробка єдиного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що враховує низку факторів прямого та опосередкованого впливу, передбачає застосування релевантних індикаторів, що уможливають всебічний та системний аналіз конкурентоспроможності на галузевому та обласному рівнях є доволі актуальним питанням.

Питаннями підприємницької діяльності займалися провідні вчені в різних сферах економіки Л. Воротіна, Р. Ларіна, Л. Романова розкрили теоретичні основи та генезис підприємництва, практику підприємництва, організаційно-правові форми підприємництва. Донець Л., Романенко Н., Соболев С., Горфінкель В., Сизоненко В. розглядали зміст, принципи та види

підприємницької діяльності в умовах трансформації форм господарювання вітчизняних підприємств.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, в сучасній науковій літературі відсутній комплексний актуальний системний аналіз тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Тобто проблема формування та розвитку малого та середнього бізнесу в сучасній світовій економіці недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження малого і середнього бізнесу на глобальних ринках та напрацювання перспективних напрямів його трансформації в Україні.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність малого та середнього підприємництва як основа розвитку економіки;
- дослідити організаційну стійкість малих та середніх компаній в системі сучасної світової економіки;
- оцінити малий і середній бізнес на глобальних ринках;
- проаналізувати тенденції розвитку малого і середнього бізнесу в Україні;
- запропонувати шляхи розвитку малого та середнього бізнесу в сучасній світовій економіці;
- напрацювати ключові напрями трансформації українського малого та середнього бізнесу для розвитку в сучасній світовій економіці.

Об'єктом дослідження є процес функціонування малого і середнього бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають формування та розвиток малого та середнього бізнесу як основи розвитку сучасної світової економіки.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики формування та розвитку малого та середнього бізнесу. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні теоретичних аспектів формування та розвитку малого та середнього підприємництва); класифікації (при визначенні організаційної стійкості малих та середніх компаній в системі сучасної світової економіки); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження розвитку малого і середнього бізнесу на глобальних ринках); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу в Україні).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних засад формування малого і середнього бізнесу, дослідженні його розвитку на глобальних ринках та напрацювання перспективних напрямів його трансформації в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо ключових напрямів трансформації українського малого та середнього бізнесу для його розвитку в сучасній світовій економіці можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку підприємництва в Україні, інформаційної та торговельної політики України, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства економіки України, Міністерства інфраструктури України, Міністерства цифрової трансформації України, Департаменту економічного розвитку і торгівлі і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVI Міжнародній науково-

практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28 березня 2023 р.); та опубліковано в збірнику тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив формування та розвитку ключових напрямів трансформації українського малого та середнього бізнесу будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Трансформація бізнесу в умовах сталого розвитку глобальної економіки» № МЕВ-33-2023 від 10.05.2023 р.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 64 сторінки складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 2 сторінках, містить список використаних джерел із 47 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 13 рисунками, які розміщені на 12 сторінках і містить 4 таблиці на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність малого та середнього підприємництва як основа розвитку економіки

Економічний розвиток створює природне середовище для розвитку та зростання підприємств будь-якого розміру (мікро, малих, середніх і великих). Розмір підприємства залежить від низки факторів, два з яких найважливіші – це ринок і технологія. Що стосується першого фактора, якщо ринок невеликий або дуже малий, життєздатними будуть лише малі чи мікромасштабні види економічної діяльності, або МП та МПП. Сам розмір ринку визначається рівнем реального доходу на душу населення та чисельністю населення, які разом визначають фактичну кількість покупців. У обробній промисловості МСП виробляють різноманітні товари, які за своїм характером або характеристиками можна згрупувати у дві категорії, а саме споживчі товари та промислові товари. Що стосується першої категорії, МСП можуть бути виробниками кінцевої продукції, що продається на ринку. Вони виживають і розвиваються в конкуренції з великими підприємствами (ВП), які виробляють аналогічні продукти [5].

Це пояснюється тим, що МСП диференціюють свою продукцію за характером або придбанням, тим самим створюючи для себе ринкові ніші. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, велика кількість малих і середніх підприємств, зокрема МПП та МП, спеціалізуються на різноманітних простих виробках, виготовлених вручну, таких як ремісничі вироби, які знаходяться за межами конкурентної сфери подібних, але більш складних виробів, які виробляються ВП з автоматами. За таких обставин малі та середні підприємства мають кращі шанси вижити, а отже, рости та розвиватися, тоді як вони були б дорожчими на ринку, якби вони намагалися конкурувати з малими підприємствами, виробляючи точно такі ж продукти, коли економічний

масштаб виробництва вимагає від великих підприємств доступу до сучасних технологій.

Що стосується промислових товарів, МСП виробляють продукцію для інших виробників. Вони часто є допоміжними до ВП. Останніми роками було помічено, що відносини між малими та середніми підприємствами та юридичними установами в багатьох країнах стають дедалі важливішими через тенденцію до того, що Річард (1996 р.) назвав «дивертикалізацією». ВП, щоб залишатися конкурентоспроможними, все більше зосереджуються на основній компетенції та купують інші продукти та послуги. Завдяки таким виробничим зв'язкам, головним чином у формі субпідряду, МСП часто піддаються впливу м'язової сили МСП, що призводить до неприємностей і проблем для МСП. Однією з очевидних проблем є те, що багато МСП, як постачальники для ВП, мають труднощі з дотриманням жорстких графіків і специфікацій продукції. Проблема, яка має головним чином технічний, управлінський та організаційний характер, очевидно, існує не лише в країнах, що розвиваються, а й у розвинених країнах. Так, Каплинський, наприклад, виявив у ряді країн, що МСП стикаються з труднощами, постачаючи продукцію «точно вчасно» та з високими стандартами якості, як це вимагається до ВП [12].

Щодо технологічного фактору, як пояснює Панандікар, якщо економічний розмір, який диктує технологія, є великим, МСП будуть витіснені на ринку, оскільки вони не можуть ефективно виробляти через відсутність ефекту масштабу. Наприклад, в електронній промисловості сучасні технології можуть вказувати на великий розмір, тому ВП є життєздатними. Але ні ринок, ні технологія не є незмінними назавжди; вони постійно змінюються. З кінця 1990-х років світ став свідком швидких інновацій у технологіях, принаймні в деяких галузях, таких як біообробка матеріалів, інформація, телекомунікації, телебачення, супутник, комп'ютери та автоматизація. Багато юридичних осіб зіткнулися з серйозними проблемами в адаптації до мінливих технологій і, отже, до бізнес-середовища з точки зору внесення змін у заплановане виробництво та змін у запланованих інвестиціях і розподілі праці (включно з

наймом нових працівників з певними високими навичками, необхідними для нових технологій), і тому не можуть виконувати. За таких обставин МСП мають більше шансів на виживання.

У дискусіях про промислові системи та роль малих і середніх підприємств у цих системах та їх загальний розвиток у країнах, що розвиваються, увага зазвичай зосереджується на основоположних статтях Хозеліца (1959 р.), Стейлі та Морса (1965 р.), Паркера (1979 р.) та Андерсона (1982 р.), серед інших. Їхні роботи часто відносять до «класичних» теорій розвитку МСП. «Сучасні» теорії, з іншого боку, включають роботи Беррі та Мазумдара (1991 р.) і Леві (1993 р.), серед багатьох інших, у нових індустріалізованих країнах Східної Азії, таких як Тайвань і Південна Корея, а також літературу про гнучку спеціалізацію, яка ґрунтується на багатьох досвідах МСП у західноєвропейських країнах. Ці теорії чітко підкреслюють важливість субпідрядних мереж та економічні переваги агломерації та кластеризації для розвитку МСП [21].

На МСП (малі та середні підприємства) припадає від 60 до 70 відсотків робочих місць у більшості країн, особливо велика частка в Італії та Японії та відносно менша частка в Сполучених Штатах. Крім того, на них припадає непропорційно велика частка нових робочих місць, особливо в тих країнах, які продемонстрували високий рівень зайнятості, включаючи Сполучені Штати та Нідерланди. Деякі факти також вказують на важливість віку, а не розміру, у створенні робочих місць: молоді фірми створюють більше, ніж їх частка. Проте менше половини новостворених підприємств живуть більше п'яти років, і лише незначна частина перетворюється на фірми, що швидко розвиваються, що робить важливий внесок у створення робочих місць. Висока плинність робочих місць створює проблеми для безпеки зайнятості; а невеликі підприємства часто звільняються від обов'язку повідомляти своїх працівників. Малі фірми також, як правило, менше інвестують у навчання та відносно більше покладаються на зовнішній найм для підвищення компетентності.

В цілому, малі та середні підприємства (МСП) є важливою рушійною силою економічного розвитку, будучи життєво важливими для більшості економік у всьому світі, особливо у виникаючих ринках розвиваються, і країнах, що розвиваються. Вони представляють 99% усіх підприємств у Європейському Союзі (ЄС) і за останні п'ять років забезпечили близько 85% нових робочих місць, а також забезпечуючи дві третини загального залучення приватного сектора в регіоні. Наприклад, у 2019 році було близько 23 мільйонів малих і середніх підприємств, які забезпечували 90 мільйонів робочих місць, створюючи високу додану вартість у 3,9 мільярда євро. На відміну від великих корпорацій, МСП відрізняються високою гнучкістю, виявляючи виняткову гнучкість до технічних змін, більше сприяння розподілу доходу та кращу адаптивність до коливань на ринку та нових вимог споживачів, тоді як їх організаційна структура дозволяє швидше приймати рішення. Тим не менш, щоб досягти цього потенціалу, МСП потребують постійного джерела тривалого фінансування, щоб інвестувати в можливості зростання. Тому, бажаючи зміцнити підприємницький дух у Європі та створити умови для практичного розвитку інноваційних концепцій, Європейська Комісія розробила низку заходів разом із сучасною та послідовною політикою для МСП. Основною метою цього плану є підтримка росту та розвитку МСП у тісному зв'язку з ринком праці. МСП розглядаються як опора економіки, оскільки вони відіграють важливу роль у зменшенні бідності, створенні робочих місць, сприянні зовнішній торгівлі та технічних інноваціях, а також роблять значний внесок у зростання економік, що розвиваються [30].

Оскільки ринки поступово стають більш конкурентоспроможними, МСП намагаються утвердити себе за допомогою нових продуктів, щоб конкурувати з великими підприємствами. Таким чином, інновації відіграють фундаментальну роль у досягненні конкурентоспроможності, орієнтуючись на новий продукт, оригінальні методи маркетингу та менеджменту, а також на технології. Модель Портера просуває ідею, що підприємства належать до більшого процесу глобалізації та інтернаціоналізації. Конкурентна перевага створюється та

підтримується локально в межах національної чи регіональної території, кожна з яких має свої власні економічні чи культурні особливості. Європейська Комісія визначає конкурентоспроможний регіон як такий, який здатний «забезпечити як кількість, так і якість робочих місць». Термін «регіональна конкурентоспроможність» – це словосполучення, яке не відноситься ні до макроекономіки, ні до мікроекономіки, оскільки регіони не можна вважати ані простими скупченнями підприємств певної території, ані зменшенням певної нації до меншого масштабу. Таким чином, можна вважати, що регіональний рівень набагато складніший і складніший для аналізу. Регіони знаходяться в прямій конкуренції між собою за завоювання ринків і залучення інвестицій. Отже, один регіон може мати абсолютні конкурентні переваги, якщо вони включають технологічні та соціальні фактори, що стосуються інфраструктури, або вищі інституційні фактори порівняно з іншими регіонами, які є зовнішніми для підприємств, але які сприяють їх розвитку та більшому успіху [42].

Більша різниця в прибутковості, виживанні та зростанні МСП порівняно з більшими фірмами пояснює особливі проблеми з фінансуванням. МСП, як правило, стикаються з вищими відсотковими ставками, а також із обмеженням кредитування через брак застави. Проблеми, які виникають під час фінансування, суттєво відрізняються між існуючими та новими фірмами, а також між тими, що розвиваються повільно, та тими, що розвиваються швидко. Розширення ринків прямих інвестицій, включаючи неформальні ринки, значно покращило доступ до венчурного капіталу для стартапів та МСП, але між країнами залишаються значні відмінності. Регуляторний тягар залишається основною перешкодою для малих і середніх підприємств, оскільки ці фірми, як правило, погано оснащені для вирішення проблем, пов'язаних із регулюванням. Малі та середні підприємства повинні мати доступ до інформації про нормативні акти за мінімальних витрат. Політики повинні гарантувати, щоб процедури відповідності, пов'язані з дослідженнями та розробками і новими технологіями, не були надмірно дорогими, складними чи тривалими. Прозорість має особливе значення для МСП, а інформаційні технології мають

великий потенціал для скорочення інформаційної прогалини. Було б дуже корисно створити «систему єдиного вікна», де вся необхідна інформація, яка впливає на стратегії фірми та рішення, буде доступна в одному місці, як це вже існує в деяких країнах.

До суб'єктів малого й середнього підприємництва відносять також мікропідприємства, що є суб'єктами господарювання, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро. Більші критерії встановлено для малих і середніх підприємств (у порівнянні з мікропідприємствами) [18]:

Таблиця 1.1

Суб'єкти малого й середнього підприємництва

Суб'єкти господарювання	Кількість працівників	Дохід
Мікро	≤ 10 осіб	≤ 2 млн євро
Малі	≤ 50 осіб	≤ 10 млн євро
Середні	≤ 250 осіб	≤ 50 млн євро

Основними політичними інструментами для залучення фірм до регіонів є інвестиції в інфраструктуру, соціальна допомога, навчання та інші форми державної допомоги. Регіональний вимір підприємництва не обмежується кластерами підприємств, але також включає мікропідприємства. Програми сприяння створенню та розвитку мікропідприємств стали широко поширеними інструментами політики і включають наступні аспекти.

Фінансування. Основна роль державного сектора в підтримці венчурного капіталу полягає в зниженні ризику та вартості фінансування приватного капіталу, доповнюючи та заохочуючи розвиток галузі приватного капіталу. У розвинених країнах існують значні відмінності у використанні методів фінансування для МСП, але надання акціонерного фінансування компаніям-початківцям є більш просунутим у Сполучених Штатах і Канаді. Оподаткування не повинно накладати непропорційно важкий тягар на МСП.

Ділове середовище. Це можна покращити шляхом систематичного та ретельного вивчення нових нормативних актів та впровадження системи впливу на бізнес для забезпечення аудиту та моніторингу нового законодавства. Канада, Сполучене Королівство та Нідерланди успішно запровадили процедури з цією метою. Використання інформаційних технологій надає можливості для зменшення бюрократичного тягаря для всіх компаній, у тому числі для МСП.

Технології. Програми поширення технологій повинні: забезпечувати контроль якості; сприяти клієнтоорієнтованості; підвищувати інноваційний потенціал фірм, включаючи сприяння загальному усвідомленню цінності інновацій серед керівництва, і стимулювання попиту на технічні та організаційні зміни; спиратися на існуючі взаємозв'язки в національних інноваційних системах і забезпечувати більшу узгодженість між розробкою програм (наприклад, цілями, завданнями, способами підтримки) та надавати послуги; будувати та оцінювати. Програми розповсюдження технологій повинні, зокрема, мати механізми оцінки, які можуть керувати та покращувати їх функціонування та управління на постійній основі. Деякі країни мають програми, які ефективно стимулюють якість процесів поширення, тоді як інші мають складну інституційну структуру, яка каталізує взаємодію між існуючими учасниками національної інноваційної системи [20].

Можливості управління. Декілька урядів G7 прагнули підвищити «якість» власників/керівників малих і середніх підприємств або заохочуючи навчання та/або надаючи доступ до дорадчих і консультаційних послуг. Найбільшу допомогу надає Японія, яка має як високорозвинену систему консультаційних служб, так і коледжів МСП. Велика Британія та Італія також реалізували цікаві схеми. Схеми субсидій, спрямовані на підвищення кваліфікаційної бази малих і середніх підприємств, повинні враховувати наступне: визначення цілей; ситуація після зняття субсидії; збирання інформації від самих МСП. Заходи, спрямовані на заохочення інформаційних мереж, повинні бути спрямовані на налаштування баз даних і уникнення перевантаження інформацією. Для вирішення цих проблем було розроблено

чотири підходи: знати клієнта; доступ; уникнення втручання в ринковий механізм; субсидування інформації.

Доступ до ринків. Заходи щодо полегшення доступу до ринків зосереджені на міжнародних ринках, з одного боку, і державних закупівлях, з іншого. Японія має найбільш розвинену політику та інституційну структуру щодо першого, засновану на використанні недискримінаційних заходів, спрямованих на підтримку зусиль самих МСП. Політика в цій сфері спрямована на усунення недоліків, з якими стикаються МСП через брак доступу до людських ресурсів, зовнішніх ринків і технологій. Що стосується державних закупівель, то Сполучені Штати та інші країни ОЕСР, такі як Австралія, доклали значних зусиль, щоб збільшити «частку», яку малі фірми отримують від державних контрактів [9].

Розвиток малих і середніх підприємств значною мірою пояснюється формуванням високотехнологічної економіки та посиленням інтелектуального складника у факторах виробництва. Європейські МСП демонструють високий рівень інноваційності. Вони мають значний потенціал та достатню динамічність для здійснення революційних технологічних проривів і виведення на ринок інноваційних послуг. На макрорівні це проявляється у покращення суспільних або екологічних стандартів життя, впровадження нових соціально-політичних умов функціонування державного управління. Використання інновацій забезпечує конкурентоспроможність підприємств у довгостроковому періоді. Таким чином, політика сприяння розвитку малого й середнього бізнесу забезпечує конкурентоспроможність регіону в цілому. Малий та середній бізнес, а особливо мікропідприємства, тісно контактують з клієнтами, що дає їм змогу швидко реагувати на зміни в ринковому попиті. Так, МСП обслуговують вузькі сегменти ринку та підлаштовуються під специфічні вимоги конкретного споживача. Це сприяє диверсифікації товарів/послуг та високому рівні задоволення потреб суспільства. Крім того, МСП дають великому бізнесу можливість виводити непрофільні функції на аутсорсинг.

1.2. Організаційна стійкість малих та середніх компаній в системі сучасної світової економіки

Життєво важливо, щоб МСП і компанії середнього розміру «нарощували» стійкість і збільшували свої шанси на виживання в короткостроковій перспективі, одночасно розвиваючи свою здатність реагувати на майбутні потрясіння та збої. Це можна зробити, зосередившись на «метадрайвері» майбутньої готовності, людях (лідерстві та таланті), а також на структурі бізнесу. Наявні дослідження підкреслюють важливість лідерів, які можуть розробити та повідомити сильні та надихаючі бачення для стимулювання трансформації компанії. Подальші дослідження лідерства підкреслюють специфічні якості, які має цей тип лідера, які перегукуються з справжнім лідерством. Відповідно до концептуалізації організаційних психологів, автентичне лідерство стосується стилю лідерства, який передбачає лідерство з баченням і цінностями, самоусвідомленням, саморегуляцією, позитивним моделюванням і заохоченням автентичності послідовників. Автентичні лідери надають співробітникам повноваження, що згодом мотивує їх розвиватися, а їхні зусилля спрямовує на виконання організаційної місії. Результати показують, що справжнє лідерство має значний позитивний вплив на всі три стовпи готовності до майбутнього. Автентичне лідерство є сильним стимулом довгострокового фінансового зростання, впливу на суспільство та здатності до адаптації [14].

Однак, незважаючи на те, що автентичні лідери необхідні і сильно впливають на готовність своїх компаній до майбутнього, їх недостатньо. Це особливо вірно, коли розглядати дану ситуацію в довгостроковій перспективі, що відбудеться після того, як керівник компанії делегує посаду. Це також помітно у випадку швидкозростаючих компаній із неодноразовими змінами керівництва. Щоб забезпечити стійке зростання компанії, організації необхідно створити стійкість, забезпечивши, щоб можливості, втілені лідером, поширювалися по всій організації та інституціоналізувалися через менеджмент,

практику роботи з персоналом (HR) і ширшу культуру компанії. Це призводить до ширшого питання відповідності таланту.



Рис. 1.1. Драйвери стійкості бізнесу

Талант слід розуміти як головний актив для невеликих компаній. У цьому контексті люди вірять у мету компанії, співпрацюють з іншими та мають додаткові якості, такі як винахідливість і пристрасть у виконанні своїх ролей. Це не означає, що люди не розглядаються як актив у великих компаніях, і що навички не є абсолютно неважливими по відношенню до талантів; однак через брак фінансових ресурсів, щоб запропонувати конкурентоспроможні зарплати та стимули, для малих підприємств ще важливіше наймати та навчати правильних людей. Вони повинні звертатися до цінностей і створювати середовище, яке відповідає цим цінностям. Менші компанії також, як правило, більш відкриті до найму менш кваліфікованих людей, які вимагають нижчого пакету винагороди. Це пояснюється переконанням, що важкі навички можна розвинути, тоді як на культурну відповідність важче вплинути. Чим менший розмір організації, тим важливішими є фактори, пов'язані з відповідністю талантів, які враховуються під час найму персоналу [40].

У той час як лідери та таланти значно впливають на готовність невеликих компаній до майбутнього, їхній позитивний вплив зменшується, коли розглядаються або розвиваються бізнес-структури, такі як орієнтація, гнучкість

бізнес-моделі, мережі, цифрова інфраструктура та управління. Менеджмент включає п'ять вимірів [11]:

1. Керівна мета і стратегія
2. Якість керівного органу
3. Залучення стейкхолдерів
4. Етична поведінка
5. Нагляд за ризиками та можливостями

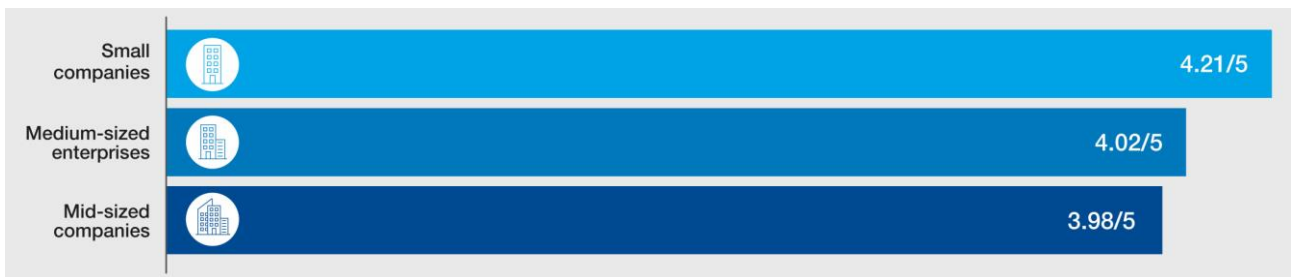


Рис. 1.2. Рівень відповідності таланту в компаніях різних розмірів

Ці аспекти охоплюють теоретичні аспекти управління, такі як стратегія та аналіз ризиків і можливостей, а також практичні аспекти, такі як етична поведінка, якість керівного органу та залучення зацікавлених сторін. Практичні компоненти включають навчання антикорупційній політиці та процедурам компанії, офіційні процедури щодо результатів взаємодії із зацікавленими сторонами, призначені команди та/або осіб для відповідних подальших дій, а також винагороди керівників, пов'язані з соціальними та/або екологічними показниками компанії. Респонденти в опитуванні, як правило, стикалися з труднощами у відповідях на запитання, пов'язані з управлінням. Відсутність ясності щодо цього виміру, ймовірно, свідчить про те, що управління рідко обговорюється або свідомо практикується в компанії. Управління може бути неявною частиною управління або випадковим побічним продуктом процесу створення цінності компанії. Однак використання управління як чіткої бізнес-стратегії, як правило, є новою територією для МСП і компаній середнього розміру. Це важливо вирішити, оскільки управління є значним рушієм

готовності до майбутнього, особливо для впливу на суспільство. Беручи до уваги колективний вплив, який невеликі компанії можуть мати на сталість, а також зростаючий тиск з боку споживачів, інвесторів і регуляторів, компанії можуть отримати вигоду від більш чітких структур управління, серед інших бізнес-структур.

Доступ та утримання талантів є одним із найактуальніших викликів, з якими стикаються компанії будь-якого розміру. У зв'язку зі стрімким зростанням промисловості та новими інноваційними технологіями, які вимагають спеціальних знань, попит на таланти швидко випереджає кількість тих, хто має відповідні навички та досвід. У звіті Korn Ferry оцінюється дефіцит талантів у 85,2 мільйона працівників у всьому світі до 2030 року, що може призвести до понад 8 трильйонів доларів нереалізованого річного доходу.

Компанії вже відчують тиск від цього «виклику талантів», і коли вони виходять із COVID-19, їх здатність пережити економічні потрясіння залежить від їхньої спритності та стійкості. Дослідження Global Talent Shortage, проведене ManpowerGroup, показало, що 75% компаній у всьому світі повідомили про проблеми з доступом до потрібних їм кадрів у 2022 році (порівняно з 38% у 2015 році). Ця прогалина стосується не лише жорстких, але й м'яких навичок; згідно з дослідженням, самодисципліна, здатність до адаптації та вирішення проблем є одними з найбільш затребуваних навичок м'якого спілкування у всьому світі [39].

У той час як великі та малі компанії борються зі своїми стратегіями управління талантами, ставки часто вищі для МСП і компаній середнього розміру, оскільки вони значною мірою покладаються на меншу кількість співробітників, щоб підтримувати роботу, і важко відновлюватися, коли ключові співробітники звільняються. Проте, поряд із цим зростаючим викликом з'явилися нові дослідження та рекомендації, які роз'яснюють конкретні обмеження, з якими стикаються МСП, і те, як ці компанії можуть максимально використати свій розмір, гнучкість і неформальність на свою користь, конкуруючи з великими фірмами.

Проте існують можливості та сильні сторони для МСП та середніх компаній для талантів. Дослідження людських ресурсів і управління талантами розглядали цю тему з точки зору великих фірм. Однак МСП і компанії середнього розміру не можна розуміти просто як менші версії великих компаній. Швидше, вони мають унікальні вимоги та стосунки зі своїми працівниками. Тому варто звернути увагу на три способи, якими потреби та проблеми МСП у талантах відрізняються від великих корпорацій:

1. Малим і середнім підприємствам і компаніям середнього розміру потрібні співробітники з високою адаптацією, які можуть виконувати різні ролі в організації та виконувати завдання, не включені в їхню посадову інструкцію. Співробітники малого та середнього бізнесу менше прив'язані до конкретної посадової функції, а більше до потреб організації, що швидко змінюються, особливо в компаніях, орієнтованих на зростання, які часто коригують стратегію. Це відображається в тому, як невеликі компанії залучають нових працівників: лідери МСП віддають перевагу загальним компетенціям і відповідності між людиною та організацією, а не досвіду та наборам навичок, які повністю відповідають опису посади [4].

2. МСП і компанії середнього розміру мають менш формалізовану практику роботи з персоналом, і на ранніх етапах підхід компанії до талантів зазвичай відображає культуру організації та філософію/підхід головного виконавчого директора (СЕО) або засновника. Це може відбуватися різними способами; наприклад, малі та середні підприємства можуть з меншою ймовірністю відстежувати кількісні показники ефективності або пропонувати офіційні перевірки ефективності, враховуючи більш узгоджену комунікацію та більшу близькість між керівниками та персоналом.

3. МСП та компанії середнього розміру є менш помітними на ринку праці та важко конкурують у сфері заробітної плати та пільг. Інформацію про вакансії у великих компаніях шукачам легше знайти, частково тому, що великі фірми мають спеціалізований персонал і фінансові ресурси для найму персоналу та зусиль з просування бренду. Великі фірми також можуть співпрацювати з

університетами, шукаючи місця для випускників. З іншого боку, малі та середні підприємства можуть використовувати свій наявний персонал і надійні мережі для доступу до перспективних талантів, зменшуючи витрати на пошук (хоча це найкраще працює для компаній, яким потрібні більш загальні здібності, а не технічні чи спеціальні навички).

Щоб МСП і компанії середнього розміру максимізували свою здатність залучати, розвивати та утримувати високофункціональних працівників, вони повинні бути прагматичними, розуміючи, що вони можуть, а що не можуть запропонувати. Якість роботи включає в себе як об'єктивні параметри, такі як винагорода та робочий час, так і суб'єктивні аспекти, такі як задоволеність співробітників. МСП, як правило, отримують нижчі оцінки за об'єктивними показниками якості роботи. Однак працівники МСП повідомляють про вищу за середню задоволеність роботою, ймовірно, завдяки тісній близькості до осіб, які приймають рішення, і більшій цілеспрямованості в своїй роботі [2].

Таблиця 1.2

Об'єктивні та суб'єктивні показники якості роботи

Об'єктивні показники якості роботи	Суб'єктивні показники якості роботи
Заробітна плата	Реалізація співробітників
Стабільність і безпека роботи	Професійний розвиток
Робочі години	Трудові відносини та мотивація праці
Соціальний захист і страхування	Задоволеність працівників заробітною платою
Голос і представництво	Дискримінація та рівність
Охорона праці	

У поєднанні наслідків розвитку цифрових технологій, пов'язаних з ними економіки знань, реорганізації світової торгівлі та кліматичної кризи призвели не лише до дедалі коротших життєвих циклів продуктів і дизайну, але й до швидших циклів технологій та інновацій. Нові фірми (тобто стартапи) часто є

рушійною силою таких радикальних змін. Особливо враховуючи технологічні інновації, які формують глобальну програму сталого розвитку, компанії опиняються під історично серйозним інноваційним та конкурентним тиском. Існує два види малих компаній. З одного боку, існуючі МСП страждають від своїх укорінених структур, жорстких ментальних моделей і залежності від шляху. Такі особливості можуть перешкоджати їхній здатності реагувати на нові руйнівні загрози. З іншого боку, МСП, які не займають позиції, можуть мати перевагу в тому, що їх структура та культура все ще розвиваються. Однак вони страждають від ще більшої обмеженості ресурсів і браку репутації та довіри порівняно з їхніми діючими колегами. Із зростанням швидкості та інтенсивності змін у ринковому середовищі «традиційних» типів технологічних інновацій уже недостатньо, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це підкріплюється тим фактом, що технологічні інновації часто вимагають значних інвестицій ресурсів і часу. Проте існують можливості та сильні сторони для малих і середніх підприємств для цифрової трансформації. Незважаючи на беззаперечну важливість цифрової трансформації, це явище все ще значною мірою ігнорується в практиці МСП і компаній середнього розміру. На сьогоднішній день зростаючий інтерес з боку малих і середніх підприємств і компаній середнього розміру зосереджений головним чином на застосуванні цифрових технологій для покращення продуктів і послуг, але застосування цифрових інструментів для покращення виробництва та надання послуг часто ігнорується. Тобто, існує також потенціал використання цифрових технологій для досягнення порядку денного сталого розвитку [19].

Хоча великі компанії можуть мати ресурси для досліджень і розробок інновацій, тут важливо підкреслити, що невеликі компанії мають певні переваги перед великими корпораціями в зборі, аналізі та оперативній експлуатації необхідної інформації та даних для цифрових інновацій і трансформації. У малих і середніх підприємствах існує тенденція до природного збігу діяльності та завдань відділів або бізнес-підрозділів порівняно з більшими компаніями з різними ізольованими відділами та філіями. Таким

чином, обмін інформацією та передача знань відбуваються більш органічно в невеликих компаніях, що також має важливе значення для створення основи для цифрових інновацій процесів, продуктів/послуг або бізнес-моделей. Тим не менш, для малих і середніх підприємств і компаній середнього розміру може бути складно розвивати своїх провідних співробітників (наприклад, навички та компетенції, пов'язані зі штучним інтелектом), або знаходити та наймати нових цифрових талантів. Останнє може бути великою проблемою, особливо для МСП, розташованих у сільській місцевості. МСП і компанії середнього розміру можуть передати цю роботу аутсорсингу. Для цього керівництво має спочатку зрозуміти структуру впровадження цифрової трансформації, щоб проаналізувати, де вони можуть максимально використати наявні на даний момент сильні сторони, а де можуть знадобитися додаткові ресурси [32].

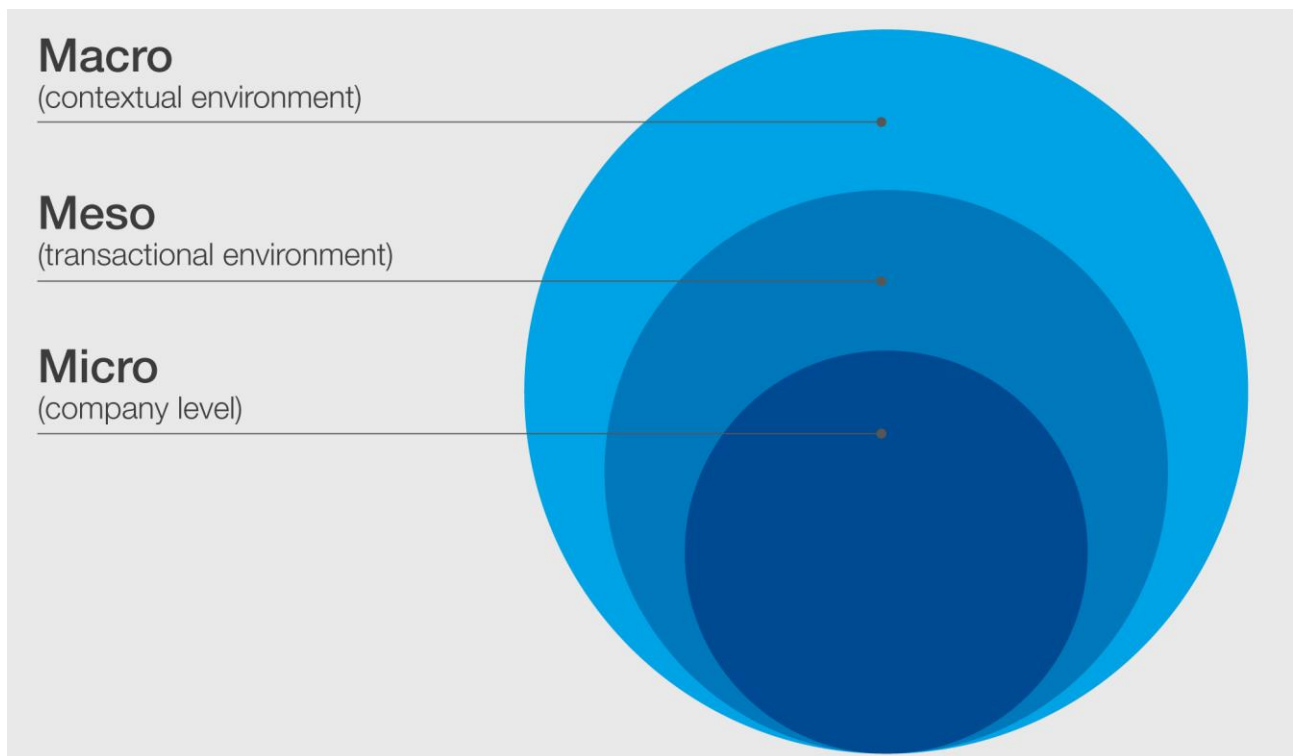


Рис. 1.3. Рівень відповідності та сталості бізнес середовища

Головні бар'єри для сталого розвитку включають макро (контекстуальне середовище), мезо (транзакційне середовище) та мікро (всередині компанії) середовище. На макрорівні стейкхолдери, включаючи політиків, регуляторів і партнерів ланцюга постачання, володіють обмеженими знаннями та не мають чітких вказівок щодо впровадження практик сталого розвитку. Також не

вистачає ноу-хау в сфері відповідності та належного управління екологічними стандартами проектів. На мезорівні технологічний ландшафт, що швидко змінюється, означає, що невеликим компаніям стає все важче зрозуміти, які технології вони повинні використовувати для сталого розвитку та як їх застосовувати. На мікрорівні організації борються з економічними міркуваннями, оскільки зусилля щодо сталого розвитку часто пов'язані з великими інвестиціями в дослідження та розробки, перехідними витратами та додатковими витратами на виробництво. Відсутність досвіду в ініціативах сталого розвитку заважає керівництву та співробітникам інтегрувати стійкість у свою щоденну бізнес-практику [8].

Однак є можливості, які слід розглянути. На макрорівні політики в розвинутих економіках і країнах, що розвиваються, запровадили різні ініціативи, такі як ціноутворення та оподаткування вуглецю, аудити ESG, фінансовий доступ і кредити для придбання екологічно чистих технологій перетворення, а також транснаціональні партнерства для обміну знаннями. На мезорівні впровадження практик і стратегій з низьким рівнем викидів вуглецю через прийняття СЕ в рамках МСП сприятиме енергоефективності та ресурсоефективності. Це покращить їхні економічні показники, створить робочі місця в громаді та позитивно вплине на національну економіку. На мікрорівні збільшення зусиль щодо отримання сертифікатів, таких як ISO 14000, і узгодження з ЦСР ООН може принести користь МСП у створенні легітимності. Ця підвищена репутація надає перевагу цим компаніям, оскільки клієнти більш охочі співпрацювати з ними заради такого визнання. Дослідження також показали, що перехід до сталого розвитку може заощадити витрати в довгостроковій перспективі. Наприклад, економія коштів завдяки енергоефективності (низький вуглецевий слід) і використанню відходів як сировини (зменшення споживання первинної сировини для досягнення ефективності використання ресурсів) призводить до нових потенційних джерел доходу для отримання прибутку.

Висновки до розділу 1

Економічний розвиток створює природне середовище для розвитку та зростання підприємств будь-якого розміру (мікро, малих, середніх і великих). Розмір підприємства залежить від низки факторів, два з яких найважливіші – це ринок і технологія. Що стосується першого фактора, якщо ринок невеликий або дуже малий, життєздатними будуть лише малі чи мікромасштабні види економічної діяльності. Сам розмір ринку визначається рівнем реального доходу на душу населення та чисельністю населення, які разом визначають фактичну кількість покупців. Розвиток малих і середніх підприємств значною мірою пояснюється формуванням високотехнологічної економіки та посиленням інтелектуального складника у факторах виробництва. Європейські малі та середні підприємства демонструють високий рівень інноваційності. Вони мають значний потенціал та достатню динамічність для здійснення революційних технологічних проривів і виведення на ринок інноваційних послуг.

Життєво важливо, щоб малі та середні підприємства «нарощували» стійкість і збільшували свої шанси на виживання в короткостроковій перспективі, одночасно розвиваючи свою здатність реагувати на майбутні потрясіння та збої. Це можна зробити, зосередившись на «метадрайвері» майбутньої готовності, людях, а також на структурі бізнесу. Відповідно до концептуалізації організаційних психологів, автентичне лідерство стосується стилю лідерства, який передбачає лідерство з баченням і цінностями, самоусвідомленням, саморегуляцією, позитивним моделюванням і заохоченням автентичності послідовників. Автентичне лідерство є сильним стимулом довгострокового фінансового зростання, впливу на суспільство та здатності до адаптації. У той час як лідери та таланти значно впливають на готовність невеликих компаній до майбутнього, їхній позитивний вплив зменшується, коли розглядаються або розвиваються бізнес-структури, такі як орієнтація, гнучкість бізнес-моделі, мережі, цифрова інфраструктура та управління.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Оцінка малого і середнього бізнесу на глобальних ринках

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль у створенні робочих місць, залучаючи 60-70% працівників у більшості країн. Малий і середній бізнес є основним джерелом створення вартості. Малий і середній бізнес також сприяє економічній інклюзивності, наприклад, створюючи можливості для жінок-лідерів бізнесу та інших недостатньо представлених груп. Підприємства малого та середнього бізнесу багато в чому відрізняються від своїх великих аналогів. Хоча менші підприємства можуть бути більш гнучкими та швидше адаптуватися, ніж великі корпорації, вони також більшою мірою покладаються на поточні доходи та нерозподілений прибуток для фінансування свого зростання і покриття своїх витрат. Доступ до фінансування для них також, як правило, більш обмежений через їх нижчу базу активів, менший масштаб і передбачувані профілі ризику порівняно з більшими підприємствами. Як наслідок, малому та середньому бізнесу зазвичай залишається менше ресурсів у періоди економічного спаду. Вирішальний внесок малих і середніх підприємств у світову економіку є важливим:

- *Внесок у глобальне економічне зростання:* малий і середній бізнес робить значний внесок в економічне зростання в усьому світі, створюючи більшість робочих місць і створюючи в середньому від 50% до 60% доданої вартості (наприклад, за рахунок заробітної плати, прибутку та податків) у країнах з високим рівнем доходу, з аналогічною часткою на ринках, що розвиваються. Малі та середні підприємства роблять важливий внесок у місцеву економіку, використовуючи місцеві ресурси та сприяючи працевлаштуванню по всьому ланцюгу постачання.

- *Збільшення інклюзивності:* підприємства малого та середнього бізнесу створюють можливості для роботи в різних географічних регіонах і секторах,

залучаючи широкі верстви робочої сили, включно з низькокваліфікованими працівниками. Таким чином, МСП можуть сприяти зменшенню бідності та нерівності доходів, особливо в країнах, що розвиваються. Вони також надають можливості для недостатньо представлених груп, включаючи жінок, етнічних меншин та інвалідів.

- *Стимулювання інновацій*: підприємства малого та середнього бізнесу створюють інновації, використовуючи комерційні можливості, стимулюючи інновації, наприклад, у цифрових рішеннях, таких як розумна робота, здоров'я та розваги. Вони часто відповідають за прогрес у продуктах, методах виробництва та процесах управління завдяки проривним інноваціям, а також шляхом використання технологічних можливостей, якими нехтують більші фірми.

- *Сприяння екологічній стійкості*: Завдяки своїй здатності розвивати інноваційні бізнес-моделі малий і середній бізнес відіграє важливу роль у галузях відновлюваної енергетики. Малі та середні підприємства мають хороші можливості для того, щоб скористатися можливостями, пов'язаними із залученням екологічніших ланцюгів постачання на місцевих ринках чистих технологій, у тому числі в країнах, що розвиваються, які можуть бути менш привабливими для великих глобальних компаній.

Незважаючи на свою гнучкість, через менший масштаб і більш обмежений доступ до ресурсів, малий і середній бізнес також стикається з низкою проблем. Навіть у здоровій економіці вони можуть зіткнутися з унікальними фінансовими обмеженнями, обмеженнями ланцюга поставок, мережі та ресурсів. Наприклад, *зменшення доступу до кредитних і фінансових ресурсів*: малий і середній бізнес рідше, ніж великі фірми, отримують доступ до фінансування через такі фактори, як обмежена кредитна історія та відсутність детальної фінансової інформації. Натомість вони більше покладаються на внутрішні кошти для роботи та розвитку своїх підприємств, явище, яке особливо помітне на ринках, що розвиваються. За оцінками Міжнародної фінансової корпорації (IFC), 40% офіційних мікро-, малих і середніх

підприємств на ринках, що розвиваються, мають річну незадоволену потребу у фінансуванні в розмірі 5,2 трильйона доларів.

Також цікавим є *залежність ланцюга постачання та ринку*: підприємства малого та середнього бізнесу часто розробляють спеціалізовані пропозиції, які сильно залежать від місцевих ланцюгів постачання та ресурсів. Ці підприємства також можуть особливо залежати від відносно невеликої споживчої бази, що робить малий і середній бізнес потенційно вразливим до ширших економічних або галузевих зривів. Існує *відставання у впровадженні технологій*: хоча їхня гнучкість сприяє інноваціям в організаційних структурах і моделях надання послуг, такі фактори, як проблеми з фінансуванням і наявність навичок, можуть призвести до відставання у впровадженні технологій у секторі малого та середнього бізнесу. Також варто звернути увагу на *доступ до глобальних ринків і мереж знань*: малий і середній бізнес, як правило, менш здатний, ніж великі фірми, нести витрати на участь у міжнародній торгівлі або доступ до зовнішніх ринків і ресурсів, обидва з яких можуть спричинити значні регуляторні та адміністративні витрати.

Ці виклики роблять малий і середній бізнес особливо вразливим до економічного спаду, особливо після пандемії COVID-19. Підприємства малого та середнього бізнесу особливо постраждали від пандемії COVID-19. Багато країн запровадили карантинні заходи, які значно погіршили економічну діяльність, що супроводжувалося повсюдним закриттям підприємств. Малий і середній бізнес поширений у багатьох секторах, які найбільше постраждали від карантинних заходів, таких як роздрібна торгівля, житло, гостинність і послуги для проведення заходів, а також персональні послуги. Дійсно на малий та середній бізнес припадає 75% зайнятості в секторах, на які ці заходи безпосередньо впливають. Вплив закриття висвітлюється у більшості наукових досліджень. Наприклад, в опитуванні 5800 малих і середніх підприємств у Сполучених Штатах (починаючи з 26 березня 2020 р.) виявили, що близько 40% опитаних малих і середніх підприємств були змушені тимчасово закритися через пандемію.

Основні проблеми, такі як падіння попиту та виробництва, обмеження грошових потоків, доступ до фінансування та збої в ланцюгах постачання, залишаються для тих підприємств, які продовжують працювати. Пандемія COVID-19 і викликані нею економічні зупинки мали серйозний вплив на малий і середній бізнес у всьому світі. Більшість урядів запровадили карантинні заходи, які безпосередньо змусили багато компаній припинити свою особисту діяльність. Хоча малий і середній бізнес часто може бути гнучким у пристосуванні до економічних умов, масштаби пандемії загострили багато проблем, з якими стикаються ці підприємства навіть у звичайний час, включаючи доступ до фінансування, обмеження грошових потоків і збої в ланцюгах постачання.

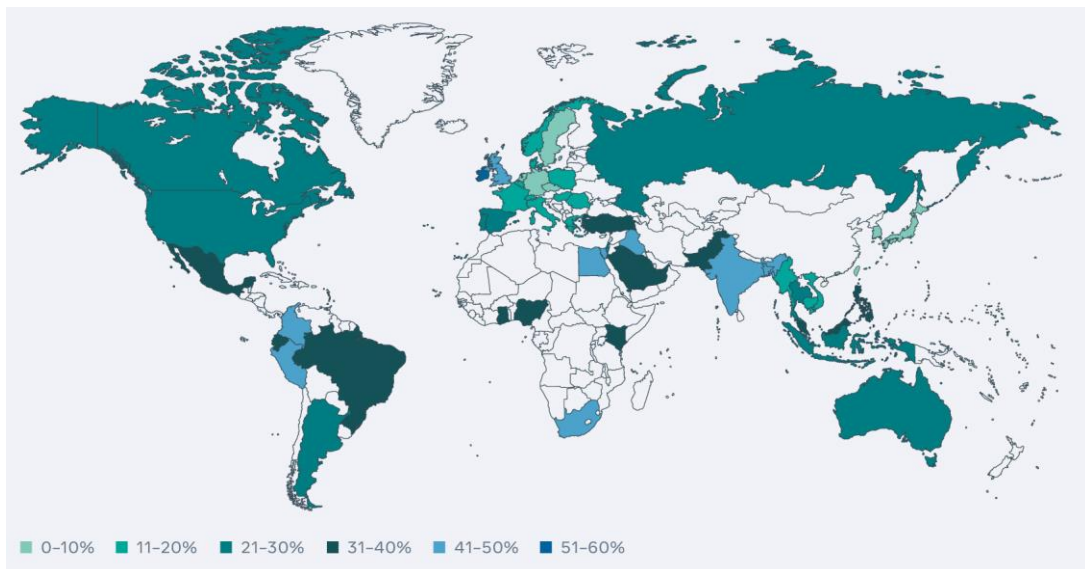


Рис. 2.1. Рівень закриття бізнесу в сукупній вибірці

Понад чверть підприємств (26%) у сукупній вибірці повідомили, що вони закрилися протягом січня-травня 2020 року, хоча спостерігалися значні відмінності на регіональному та національному рівнях. У країнах Південної Азії, наприклад, 46% опитаних малих і середніх підприємств були закриті на момент опитування, в Бангладеш (50%) та Індії (47%). Це можна порівняти з 18% у вибраних країнах у Східній Азії та Тихоокеанському регіоні та 21% у Європі, де такі країни, як Німеччина (8%), бачили значно нижчі показники

закриття. У більшості країн, коли їх запитували про причини їх закриття, більше половини закритих підприємств безпосередньо посилалися на розпорядження уряду та органів охорони здоров'я як на основну причину. На рисунку 2.1 показано рівень закриття підприємств у вибірці опитування.

Різниця в показниках закриття помітна не лише між географічними регіонами, але й усередині них. Наприклад, у Східній Азії та Тихоокеанському регіоні закрито лише 4% опитаних малих і середніх підприємств на Тайвані, 10% у Японії та 10% у Південній Кореї. Це порівняно з 31% у Сінгапурі, який зберіг одні з найсуворіших карантинних заходів у сукупній вибірці. Існує багато потенційних причин цієї варіації, як-от відмінності в часі та інтенсивності спалахів COVID-19, різні відповіді на політику та економічні характеристики в різних країнах – наприклад, галузевий склад.

В європейських країнах спостерігалася подібна варіація. Малий і середній бізнес у Чехії, Нідерландах, Німеччині та Швеції повідомили про рівень закриття менше 10%, причому Швеція, зокрема, запровадила відносно обмежені заходи карантину. З іншого боку, одні з найвищих показників закриття в усій вибірці спостерігалися в Ірландії (58%) і Великобританії (43%). Показники закриття також були високими, хоча й менш різними, в країнах Близького Сходу та Північної Африки (MENA), Африки на південь від Сахари (SSA) та Латинської Америки. У переважній більшості опитаних країн у цих регіонах від 30% до 45% малих і середніх підприємств були закриті на момент опитування.

У сукупній вибірці головною причиною закриття малих і середніх підприємств були названі розпорядження уряду та органів охорони здоров'я, за винятком Гани та Нігерії, де фінансові обмеження повідомили приблизно 50% закритих малих і середніх підприємств. Ця модель показує на здатність малих і середніх підприємств продовжувати роботу в умовах карантину. Дійсно, існує чітка кореляція (Рисунок 2.2) між показниками закриття малого та середнього бізнесу та жорсткістю урядового карантину, виміряного за допомогою індексу жорсткості карантину Оксфордським університетом.

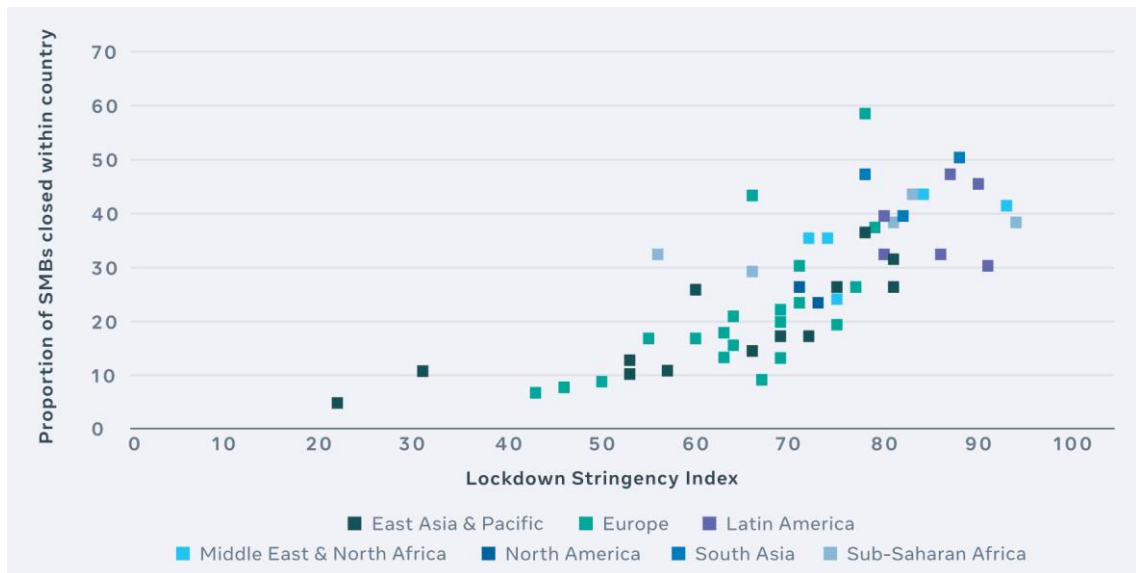


Рис. 2.2. Здатність¹ малих і середніх підприємств працювати в умовах карантину

Закриття малого та середнього бізнесу також пов'язане з часом спалаху COVID-19 і, як наслідок, обмеженнями, накладеними на «неосновні» підприємства. З усіх країн у вибірці 53% закритих малих і середніх підприємств вказали, що вони востаннє працювали в березні, місяці, коли уряди багатьох країн запровадили суворі обмеження карантину та соціального дистанціювання. Наприклад, у Перу 63% закритих підприємств – закрилися в березні, що збіглося з карантином. Особливо постраждали підприємства, орієнтовані на споживачів, і мікробізнес. Так, дуже сильно постраждав туризм та інші підприємства, орієнтовані на споживачів. У загальній вибірці сектори з найбільшою кількістю закритих підприємств були: туристичні агентства (54% закрито), гостинність і послуги для проведення заходів (47%), освіта та послуги з догляду за дітьми (45%), мистецтво та розваги (36%), готелі, кафе та ресторани (32%). Маючи обмежений доступ до фінансування та грошових резервів, малі підприємства мають обмежені ресурси, щоб протистояти тривалому економічному спаду. Лише 19% малих і середніх підприємств із понад 50 співробітниками повідомили, що вони закриті, у порівнянні з 26% у

¹ Частка опитаних малих і середніх підприємств, закритих у межах країни (вертикальна вісь), порівняно з індексом суворості блокування (горизонтальна вісь) за країнами

загальній вибірці. Мікробізнес, визначений тут як малий і середній бізнес, яким володіє та керує одна особа, виявився найбільш вразливим. Приблизно 30% мікробізнесів повідомили, що вони були закриті на момент опитування.

Закриття гендерно непропорційно вплинуло на МСП. Одна з головних переваг малого та середнього бізнесу полягає в тому, що вони сприяють інклюзивності, створюючи можливості для незахищених груп, включаючи жінок. Однак це опитування показало як у регіонах, так і в різних країнах, що закриття малого та середнього бізнесу може непропорційно постраждати від жінок-лідерів бізнесу. Зокрема, більша частка жінок-лідерів бізнесу в цьому опитуванні керувала мікробізнесом (37% підприємств, очолюваних жінками, до COVID-19 не мали найманих працівників, порівняно з 24% підприємств, очолюваних чоловіками), що продемонструвало особливо високі показники закриття (30% порівняно з 25% для підприємств з одним або кількома працівниками). Крім того, малий і середній бізнес, очолюваний жінками, також був зосереджений серед секторів, які найбільше постраждали від COVID-19 і відповідних заходів карантину. Виміряно на сукупному рівні, що підприємства, очолювані жінками, на 7% більше закривали свій бізнес, ніж підприємства, очолювані чоловіками. Гендерна невідповідність у показниках закриття бізнесу є найбільшою в Північній Америці (приблизно 14 процентних пунктів), Латинській Америці (11 процентних пунктів) і країнах Африки на південь від Сахари (7 процентних пунктів). Країни СНД мали найбільший гендерний розрив з різницею в рівнях закриття жінок (37%) і чоловіків (11%) на 26%, за ними йшли Південна Африка (24%), Малайзія (16%), Канада (15%). Лише в Румунії, Індонезії, Італії та Угорщині було зафіксовано вищі показники закриття компаній, очолюваних чоловіками, ніж компаній, очолюваних жінками.

У більшості малих і середніх підприємств, які працювали, спостерігалось зниження продажів. У всіх країнах у сукупній вибірці більшість малих і середніх підприємств (62%), які працювали на момент опитування, повідомили, що вони генерували нижчі продажі за попередні 30 днів порівняно з

відповідним періодом 2019 року. Ця тенденція була досить послідовною між регіонами. Наприклад, у країнах Близького Сходу, Північної Африки та Південної Азії 70% і 58% компаній повідомили про зниження продажів відповідно. Лише в двох країнах – Данії та на Філіппінах – менше 50% підприємств повідомили про падіння продажів, що свідчить про те, наскільки поширеним був потенційний вплив на продажі, навіть серед діючих підприємств. Зокрема, у Гонконзі, Італії, ОАЕ та Кенії 75% або більше малих і середніх підприємств повідомили про зниження своїх місячних продажів порівняно з минулим роком.

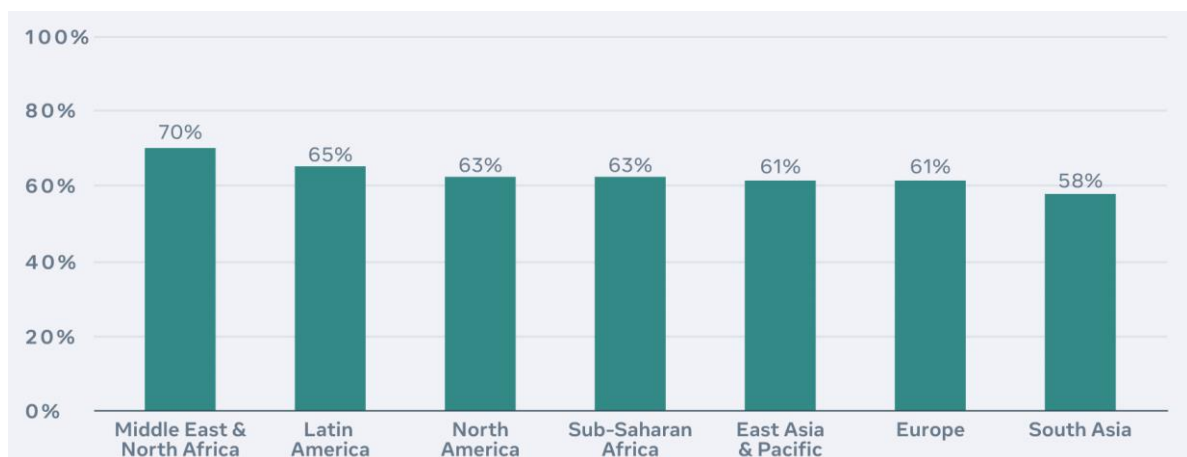


Рис. 2.3. Частка діючих малих і середніх підприємств, які повідомили про зниження продажів, за регіонами

На фоні закриття підприємств і падіння продажів малий і середній бізнес був змушений скорочувати витрати та скорочувати зайнятість. Зокрема, багато підприємств у секторах, орієнтованих на споживачів, припинили діяльність і звільнили персонал. Малий і середній бізнес відповідає за дуже значну частку глобальної зайнятості. Дійсно, до пандемії COVID-19 60-70% працівники у більшості країн працювали в малих і середніх підприємствах. Тому історія про звільнення малого та середнього бізнесу після спалаху COVID-19 має особливе значення для політиків. Деякі уряди, особливо в країнах з високим рівнем доходу, змогли запропонувати допомогу, таку як підтримка зарплати та

стимулюючі виплати, щоб компенсувати вплив пандемії. Однак ступінь цієї підтримки була різною. В усіх досліджуваних країнах одна третина малих і середніх підприємств (33%), які працювали на момент опитування, повідомили, що вони скоротили свою робочу силу внаслідок пандемії COVID-19, хоча спостерігалися значні відмінності на регіональному та національному рівнях. Системи підтримки працевлаштування та заробітної плати в країнах з високим рівнем доходу, зокрема в європейському регіоні, могли допомогти мінімізувати певний вплив пандемії на працівників. Однак у вибірці спостерігалися значні відмінності в типі державної підтримки, доступності для малих і середніх підприємств.

Вплив пандемії на зайнятість був особливо сильним у країнах із низьким і середнім доходом. Наприклад, у країнах регіону Африки на південь від Сахари приблизно половина підприємств повідомили, що на момент опитування вони скоротили свою робочу силу у відповідь на пандемію. Подібним чином, у країнах Східної Азії та Тихоокеанського регіону країни, у яких найбільша частка компаній, які скоротили кількість персоналу, – Індонезія (50%), Малайзія (42%) і В'єтнам (46%) – мали низький або середній рівень доходів. - країни з доходом. Країни Близького Сходу, Північної Африки, Південної Азії та Латинської Америки також спостерігали значну частку (близько 40%) відкритих малих і середніх підприємств, які скорочували свою робочу силу у відповідь на пандемію. Єгипет (51%), Перу (48%) і Колумбія (48%) повідомили про найвищі частки в цих регіонах. Дійсно, у всіх регіонах, крім Європи, більше 30% малих і середніх підприємств, відкритих на момент опитування, відповіли, що вони скоротили свою робочу силу. У європейських країнах, які взяли участь у вибірці, відповідна частка становила 22%, причому найбільше скорочення робочої сили спостерігалось в Туреччині (34%) та Італії (31%).

Менше кожного п'ятого відкритого бізнесу в Нідерландах (13%), Бельгії (14%), Франції (14%), Данії (15%), Польщі (16%) відповіли, що вони скоротили свою робочу силу. За межами Європи лише в Японії менше п'ятої частини компаній (18%) заявили, що вони скоротили свою робочу силу, і менше

третини повідомили про це в інших країнах з високим рівнем доходу, включаючи США (29%) та Австралію (31%). Підприємства малого та середнього бізнесу, які залишаються відкритими, зіткнулися з обмеженнями грошового потоку в умовах закриття підприємств і скорочення продажів. Поєднання цих тисків змусило багатьох скоротити витрати та зайнятість. На рис. 2.4 показано, як скорочення зайнятості в малому та середньому бізнесі пов'язане з основними викликами, викликаними пандемією COVID-19.

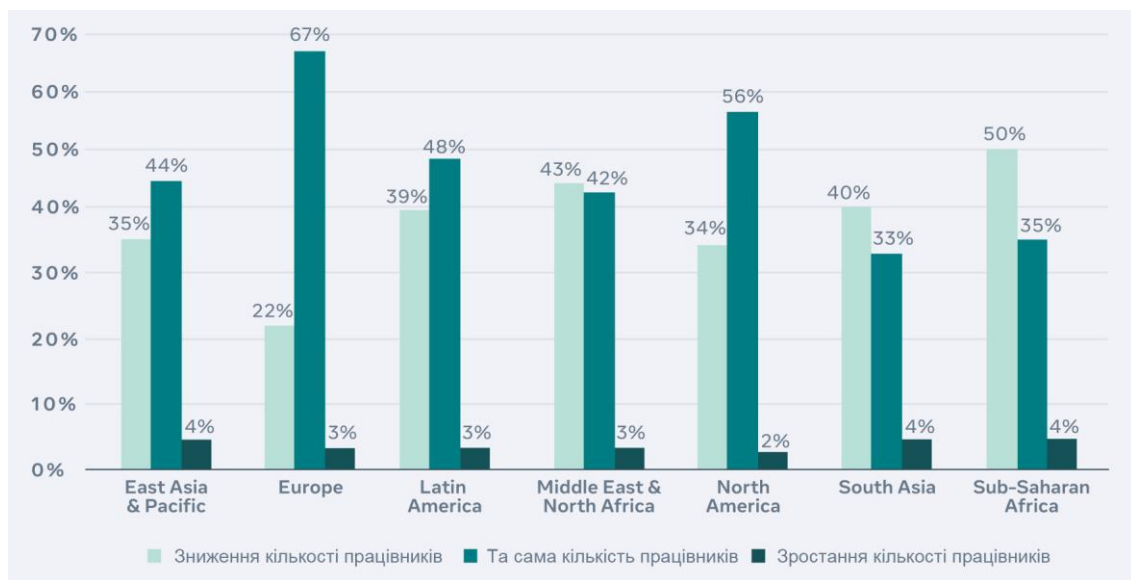


Рис. 2.4. Частка діючих малих і середніх підприємств, які повідомили про зниження продажів, за регіонами

Зокрема, графік показує, що в країнах, де відносно висока частка працюючих малих і середніх підприємств зазначили труднощі з оплатою своїх бізнес-витрат¹⁶, відносно висока частка цих підприємств також скоротила чисельність своєї робочої сили у відповідь на пандемію. Наприклад, у Єгипті та Колумбії 80% і 85% відкритих підприємств відповідно повідомили про труднощі з оплатою витрат на бізнес, тоді як 51% і 48% відповідно відреагували на пандемію скороченням штату. Навпаки, у Нідерландах і Данії лише 39% і 37% відкритих підприємств відповідно сказали, що вони зіткнулися з цими труднощами, тоді як лише 13% і 15% відповідно скоротили свою робочу силу на момент опитування.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу в Україні

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну за останній рік переросло в найбільший європейський конфлікт з часів Другої світової війни. Незважаючи на те, що наразі війни не видно кінця, майбутня реконструкція та реконструкція України також зараз все більше обговорюється. Напередодні вторгнення українська економіка перебувала у відносно хорошому стані. Хоча в 2020 році Україна зазнала невеликого спаду через пандемію COVID, цьому передували чотири роки поспіль потужного зростання ВВП. Малі та середні підприємства (МСП) відіграли важливу роль у цьому прогресі, особливо в секторах оптової торгівлі, роздрібною торгівлі та ІТ. За останні дванадцять місяців позитивні економічні перспективи України були зруйновані жорстокістю та руйнуваннями російського вторгнення. Особливо сильно постраждав сектор МСП. Зриви під час війни та атаки Росії на критично важливу інфраструктуру призвели до різкого погіршення бізнес-середовища. Через це українським підприємцям все важче виживати.

Активність МСП в Україні значно погіршилася внаслідок кампанії авіаударів Росії по цивільній інфраструктурі. Загалом війна призвела до зростання витрат у ланцюгах доданої вартості, тоді як обсяг банківських кредитів зменшився. Це означає, що МСП часто не можуть отримати альтернативні фінансові ресурси. У результаті багато з них були змушені припинити роботу. Інші наслідки конфлікту, такі як закриття портів, порушення торгових шляхів, дефіцит електроенергії та масштабні матеріальні збитки, додали викликів, з якими стикаються українські власники бізнесу. Не дивно, що ВВП України впав приблизно на 35% протягом 2022 року, що є найбільшим щорічним падінням з моменту відновлення незалежності країни в 1991 році. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), за той же період роботи втратили 4,8 мільйона людей, водночас офіційні особи ПРООН передбачили, що якщо конфлікт триватиме, до 90% населення України може опинитися перед бідністю.

Для власників МСП подолання цього кризового періоду вимагає рішучості та креативності. Але бізнес намагається адаптуватися до нових реалій або шукає нові напрямки та можливості для роботи. Багато українських малих і середніх підприємств успішно орієнтуються в нових практичних засадах ведення бізнесу під час війни. Для деяких це означає реагувати безпосередньо на нові військові чи гуманітарні потреби та включати їх у свою бізнес-модель. Яскравою ілюстрацією цієї тенденції перехід бізнесу від виготовлення театральних костюмів до військового одягу. Так само, заклавши на кілька місяців свій магазин, співробітники керамічної студії в Миколаєві влаштувати майстер-класи для дітей в обмін на пожертви.

Для інших власників малого та середнього бізнесу вижити означало переїзд у безпечніші регіони на заході України або через кордон з Європейським Союзом. Наприклад, стоматологи переїхали з Краматорська на сході України до Чернівців поблизу кордону з Румунією, де пропонують безкоштовне лікування внутрішньо переміщеним особам. Це стало можливим завдяки кредиту під державні гарантії, який дозволив їм переїхати та допоміг покрити початкові платежі за оренду. Подібних випадків по Україні тисячі. Терміново потрібна додаткова допомога, щоб підтримати сектор МСП. Це, у свою чергу, дозволить МСП зробити вагомий внесок у відродження української економіки.

Місцева влада та існуюча українська підприємницька екосистема вже давно мають важливе значення для розвитку сектору МСП країни. Підтримка включала ініціативи, спрямовані на надання підприємцям і власникам бізнесу доступу до виробничих приміщень, служб підтримки та нових технологій. Одним із таких прикладів є Центр «Розвиток КСВ», який пропагує принципи сталого бізнесу та соціальної відповідальності в Україні. Усвідомлюючи необхідність адаптації до нових умов воєнного часу, центр започаткував кілька ініціатив для підтримки підприємців, як-от Менторська програма для українців за кордоном. Ці ініціативи є прямою відповіддю на виклики, створені російським вторгненням.

Одна ініціатива містить програму для жінок, які хочуть заснувати МСП або розширити свій існуючий бізнес. Програма пропонує поєднання можливостей навчання, спілкування та фінансування. Під час війни роль жінки змінилася. Оскільки наразі в армії служить набагато більше чоловіків, ніж жінок, жінки тепер мають більший вплив на стабільність української економіки. Водночас зросли вимоги до цих жінок, такі як забезпечення сім'ї, догляд за дітьми, управління бізнесом. На міжнародному рівні уряди, філантропи та інституційні донори об'єднали зусилля протягом останніх дванадцяти місяців, щоб допомогти задовольнити зростаючі гуманітарні потреби України. Але хоча увага світу, зрозуміло, зосереджена на зусиллях з надання допомоги під час триваючого конфлікту, економічне відновлення та підтримка українського бізнесу також є вкрай необхідними. У липні 2022 року український уряд запустив комплексний Національний план відновлення, в якому детально описано шлях до відновлення економіки після закінчення війни. Кошти будуть спрямовуватись на програми, щоб українські МСП могли інвестувати у свій бізнес і відбудувати низку українських міст.

Протягом 6 місяців повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжує демонструвати позитивну динаміку відновлення, яка розпочалася у квітні. Кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця – з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні. Загалом за серпень 2022 року темп реєстрації нового бізнесу в умовах повномасштабної війни становить 114% від відповідного періоду серпні 2020 року та 71% від відповідного періоду 2021 року. За період відновлення (з квітня) темп реєстрації нового бізнесу в умовах повномасштабної війни становив 85% від відповідного періоду 2020 року та 63% від відповідного періоду 2021 року. Війна активізувала закриття бізнесу в Україні: в середньому щомісяця закривалося 13 тисяч СГД, що до середини липня перевищувало кількість зареєстрованих нових СГД. Уперше за 6 місяців в серпні 2022 року кількість нового бізнесу перевищує у 2 рази кількість закритого.

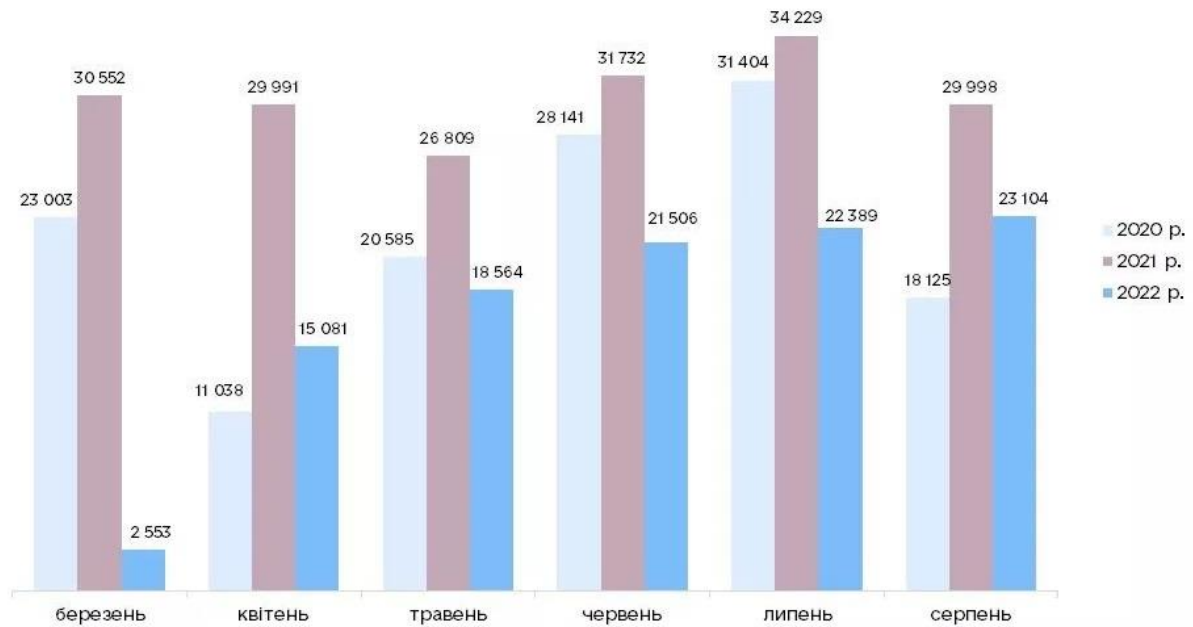


Рис. 2.5. Динаміка реєстрації бізнесу в Україні

За 6 місяців повномасштабної війни було зареєстровано 14 027 юридичних осіб. Найбільше в червні – 3 263. Натомість приріст реєстрації нових юридичних осіб у серпні 2022 року щодо попереднього місяця демонструє позитивну динаміку – 14%. Темп реєстрації нових ФОПів упродовж усього періоду повномасштабної війни демонструє позитивну динаміку. Зокрема, з 01.03.2022 по 31.08.2022 було зареєстровано 63 406 ФОПів, з них у серпні 2022 року – 20 316. Упродовж 6 місяців повномасштабної війни, з 01 березня 2022 по 31 серпня 2022, було зареєстровано 97 803 суб'єкти господарювання. Лідери за кількістю реєстрацій:

- місто Київ – 17%;
- Львівська обл. – 9%;
- Дніпропетровська обл. – 7,6%.

У серпні 2022 року темп реєстрації нового бізнесу становив 77% від відповідного показника 2021 року та на 127% від показника 2020 року. Понад 86% нового бізнесу за серпень 2022 року – це ФОПи (фізичні особи-підприємці). Найчастіше ФОПи реєструвалися за КВЕДом 62.01 – Комп'ютерне

програмування (2 099 ФОПів) (зі значним відривом від решти секцій реєстру КВЕДів). Іншими топовими КВЕДами за кількістю нових ФОПів були:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (1 295 ФОПів);

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт (1 072 ФОПи);

96.02 – Надання послуг перукарнями (809 ФОПів).

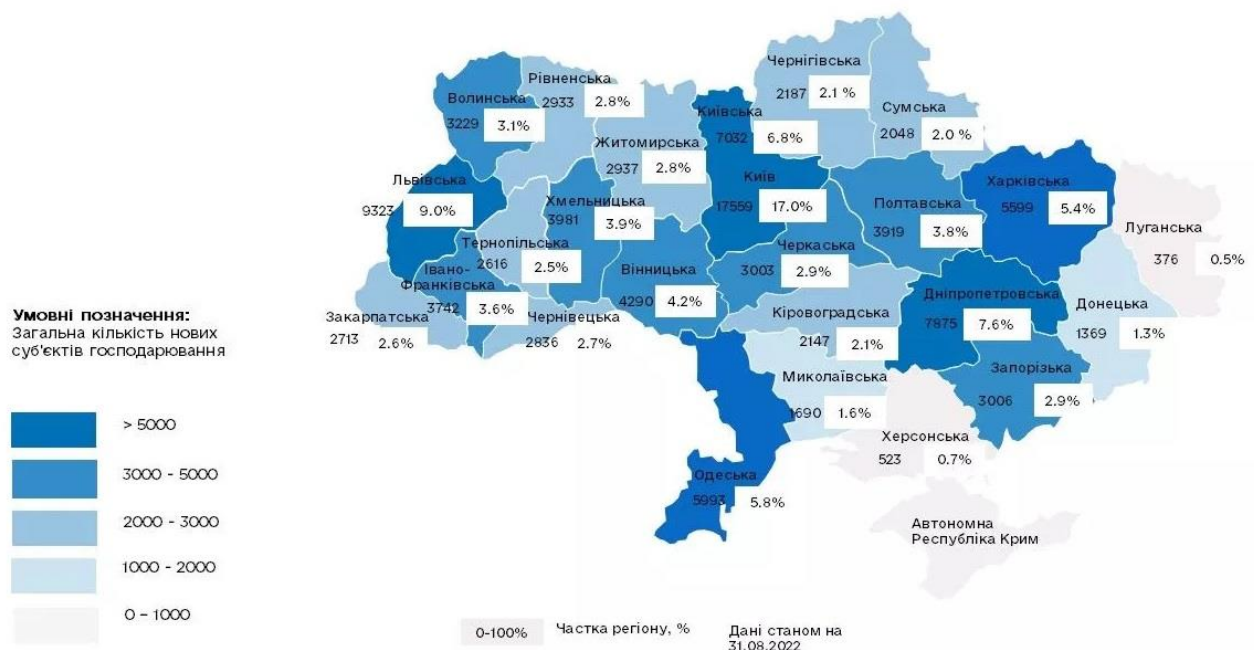


Рис. 2.6. Реєстрація нових суб'єктів господарювання за регіонами України

Юридичні особи найчастіше реєструвалися за секцією R – Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, де лідерами серед новостворених юридичних осіб були благодійні організації. Загалом впродовж місяця за секцією R реєстровано 488 юросіб, тоді як за аналогічний період 2020 року – 30, а 2021-го – 32. Іншими топовими КВЕДами за кількістю нових юридичних осіб були: 95 – Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку (336 юросіб); 81.10 – Комплексне обслуговування об'єктів в Україні (135 юросіб); 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля (113 юросіб).

Починаючи від повномасштабного вторгнення, бізнес почав активно релокуватися / мігрувати, припиняти свою діяльність у вигляді «закриття

підприємства», а з квітня 2022 року підприємства почали ініціювати банкрутство. З 24 лютого по 31 липня 2022 року закрилося 78 059 СГД, з них 76 825 ФОПів та 1 234 юрособи. Також бізнес почав активно змінювати місце реєстрації: 12 616 СГД, з них 9 684 – ФОПи. З червня 2022-го кількість СГД, що закривалися, почала знижуватися і в липні сягнула 17 932 СГД, з них 17 428 ФОПів, що на 20% менше від кількості зареєстрованих СГД. Порівнюючи кількість закритих СГД у 2021 та 2020 році за аналогічний період, така кількість становить 29 058 СГД та 37 245 СГД, що є у два рази більшим.

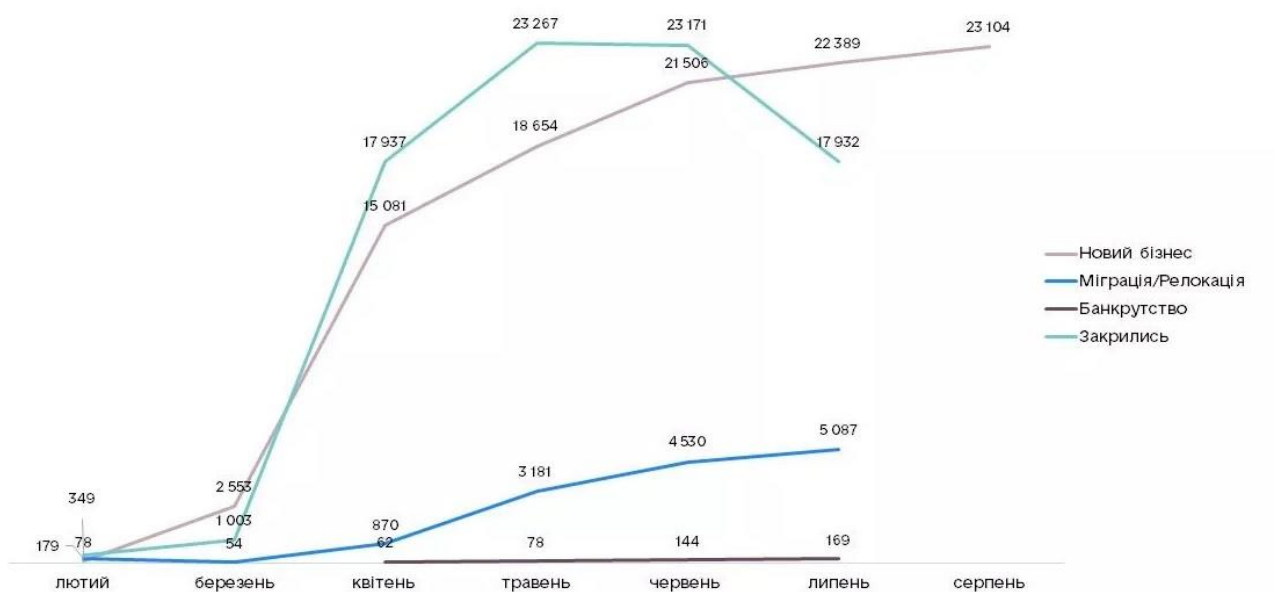


Рис. 2.7. Темпи відновлення бізнес-клімату в Україні

Бізнес продовжує повертати співробітників і створювати нові робочі місця. Частка персоналу (відносно на 23.02), що скорочена на поточний момент, у січні зменшилась до 21,2% (у листопаді цей показник був 24,5%), проте він більше за показник червня (20%). Ще 11% становить приховане безробіття, і є тенденція до його зниження, порівняно з червнем. У січні зросло значення двох основних перешкод для відновлення бізнесу — недостатня кількість платоспроможних клієнтів в Україні та непрогнозованість розвитку ситуації в Україні. Крім того, серед головних перешкод для відновлення бізнесу залишаються фінансові проблеми (відсутність достатнього капіталу), непередбачуваність дій держави, недоступність кредитних та грантових

програм, оголошених урядом, а також перешкоди з боку регуляторних/фіскальних органів, однак важливість цих перешкод дещо знизилась, порівняно з оцінками листопада.

Ключовими проблемами у взаємовідносинах із владою, які посідали першість і в листопаді 2022 року, залишились блокування податкових накладних та затримка з логістикою на кордоні (черги на митних пунктах). Зросло значення проблеми відмови від бронювання призовників, яке посунула з третього місця відмови в доступі до державних програм підтримки (гранти, 5-7-9 тощо). Вплив відключення електрики на бізнес посилюється: 65,6% опитаних підприємств заявили про зниження оборотів на 20% і більше через цю причину (порівняно з 48% у листопаді), зокрема, 16,7% підприємств втратили близько половини обороту, ще 12,8% підприємств — втратили до 80% обороту, а 7,8% практично зупинились. Порівняно з листопадом 2022 року, зросла кількість бізнесу, який скористався податковими пільгами, грантовими програми «Робота та кредитуванням у межах програми 5-7-9%». При цьому 36% підприємств зацікавлені в участі в державних закупівлях, додаткові 10,5% можуть долучитися після закінчення війни. У середньому частка виручки, яка формується через співпрацю з державними компаніями, становить 8,6%.

Найбільш пріоритетною задачею для уряду підприємців вважають боротьбу з корупцією (69% опитаних), покращення доступу до кредитних ресурсів і їх здешевлення (44%), а також впровадження податкової і судової реформ (43% та 40% відповідно). Бізнес-спільнота недостатньо задіяна у процесах розробки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на спрощення регуляторного середовища. Втім, 27% респондентів беруть участь у різних формах залучення стейкхолдерів (відкриті обговорення, внесення пропозицій, розробка проєктів нормативно-правових актів). Більше половини (57,3%) зазначили, що мають адміністративні перепони щодо участі у заходах, спрямованих на широке обговорення питань дерегуляції. 15,6% взагалі не беруть в них участі.

Висновки до розділу 2

Малий і середній бізнес робить значний внесок в економічне зростання в усьому світі, створюючи більшість робочих місць і створюючи в середньому від 50% до 60% доданої вартості у країнах з високим рівнем доходу, з аналогічною часткою на ринках, що розвиваються. Підприємства малого та середнього бізнесу створюють можливості для роботи в різних географічних регіонах і секторах, залучаючи широкі верстви робочої сили, включно з низькокваліфікованими працівниками. Завдяки своїй здатності розвивати інноваційні бізнес-моделі малий і середній бізнес відіграє важливу роль у галузях відновлюваної енергетики. Понад чверть підприємств (26%) у сукупній вибірці повідомили, що вони закрилися протягом січня-травня 2020 року, хоча спостерігалися значні відмінності на регіональному та національному рівнях. Існує чітка кореляція (між показниками закриття малого та середнього бізнесу та жорсткістю урядового карантину, виміряного за допомогою індексу жорсткості карантину Оксфордським університетом. На фоні закриття підприємств і падіння продажів малий і середній бізнес був змушений скорочувати витрати та скорочувати зайнятість, зокрема, у секторах, орієнтованих на споживачів.

Протягом перших 6 місяців повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжувала демонструвати позитивну динаміку відновлення. Війна активізувала закриття бізнесу в Україні: в середньому щомісяця закривалося 13 тисяч фірм. Натомість приріст реєстрації нових юридичних осіб у серпні 2022 року щодо попереднього місяця продемонстрував позитивну динаміку в +14%. Починаючи від повномасштабного вторгнення, бізнес почав активно релокуватися / мігрувати, припиняти свою діяльність у вигляді «закриття підприємства». Серед головних перешкод для відновлення бізнесу залишаються фінансові проблеми (відсутність достатнього капіталу), непередбачуваність дій держави, недоступність кредитних та грантових програм, оголошених урядом, а також перешкоди з боку регуляторних/фіскальних органів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Шляхи розвитку малого та середнього бізнес в сучасній світовій економіці

Десятиліттями бізнес-менеджери та дослідники покладали тягар найму, управління та утримання працівників на адміністративну функцію HR. Проте в останні роки компанії будь-якого розміру почали використовувати концепцію управління талантами (ТМ), яка віддає перевагу тим кваліфікованим працівникам, які найкраще підходять для сприяння зростанню компанії та її конкурентній перевазі. ТМ виводить підхід компанії до зайнятості з сфери адміністрування та інтегрує її в стратегію бізнесу, підкреслюючи необхідність талантів для досягнення віх компанії. Щоб покращити управління талантами, МСП і середні компанії повинні зосередитися на сферах, у яких вони мають порівняльну перевагу. Бачення та лідерство засновника чи генерального директора відіграють значну роль у відданості та утриманні працівників. Відповідаючи на питання про те, що відрізняє компанії в їхній здатності залучати висококваліфікованих спеціалістів, підприємці та інвестори часто вказують на роль генерального директора, а деякі фірми навіть включають співбесіду з генеральним директором як частину кожного прийому на роботу. Компанії також повинні визнавати, що потужність їхньої «історії» (включно з місією компанії, історією заснування та майбутнім напрямком) у наборі потенційних кандидатів і мотивації їхніх команд.

Визначають шість ключових цінностей, якими керується компанія в усіх сферах, включаючи управління талантами. До них належать пристрась, довіра, підприємливість, реалізація, постійне навчання та пошук нового. Цінності керують управлінням талантами компанії від найму (де співробітників оцінюють на відповідність культурі під час співбесіди) до розвитку (персонал нагороджується за приклад цінностей). Цінності намальовані на стінах офісу та

поширені на щомісячному вебінарі, під час якого генеральний директор розповідає історію заснування та поточний шлях компанії для всіх новобранців.

З часто неформальною HR практикою менші компанії можуть відчувати, що не мають інструментів або ресурсів для управління талантами. Проте дослідження показали, що надання пріоритету залученості та відданості працівників над більш традиційними практиками управління персоналом може підвищити фінансові показники фірми. Метааналіз практики управління персоналом щодо ефективності МСП також виявив, що «практики управління персоналом, які підвищують автономію працівників, участь у прийнятті рішень та рівні відповідальності, як правило, важливіші в контексті малого та середнього бізнесу, ніж керування поведінкою працівників за допомогою часто дорогих стимулів і винагород». МСП можуть використовувати системи управління персоналом для посилення, а не заміни міжособистісної взаємодії, якою користуються працівники невеликих компаній. Компаніям слід вважати корпоративну культуру здоровою, коли люди відчувають вільність висловлюватися, поширювати ідеї та робити помилки. Засновники та генеральні директори також повинні дотримуватися політики відкритих дверей, щоб будь-хто в організації, незалежно від рівня, мав можливість зустрітися один на один з керівництвом компанії.

Дослідження виявили, що МСП і компанії середнього розміру, які шукають відповідного співробітника компанії, досягають більшого успіху при наймі, ніж ті, які зосереджені на ідеальному виконанні посадової інструкції. Після прийняття на роботу менші компанії повинні забезпечити співробітникам можливість брати участь у прийнятті рішень у компанії та взаємодіяти з керівництвом як стимул для розвитку та зростання разом з компанією. Наявність чіткого виконавчого віце-президента не тільки допомагає втримати співробітників, але й надихає поточних співробітників виступати в якості представників компанії перед зовнішніми стейкхолдерами та потенційними новими працівниками. Саме тому, розробка плану найму працівників повинна включати напрацьований світовий досвід:

- зрозуміти, що нинішні працівники вважають цінністю компанії
- визначити основні цінності та обіцянки, дані працівникам;
- підкреслити те, що зараз пропонується (програми, пільги, традиції), що базується на цінностях;
- обдумати нові переваги та програми, які можна створити на основі цих основних цінностей.

Найпоширенішою причиною, через яку працівник розглядає питання про звільнення з компанії, є відсутність кар'єрного зростання. Оскільки внутрішнє просування по службі є найбільш ефективним за часом і ресурсами способом заповнення посад, а середній період найму на керівні посади щонайменше 3-6 місяців, МСП повинні почати думати про те, як підготувати свій персонал до просування по службі.

Таблиця 3.1

Атрибути культури кар'єрного росту, що базується на зростанні

	Практичні підходи
Адаптивні шляхи	<ul style="list-style-type: none"> • надайте кілька гнучких шляхів кар'єри, які пропонують цікавий досвід для залучення та утримання талантів, напр. організаціям необхідно створити шляхи для окремих учасників, які не прагнуть стати менеджерами • сприймайте постійну співпрацю зі співробітниками, щоб досягти рішень, які відповідають бізнес-потребам і індивідуальним прагненням співробітників
Просування співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • винагороджуйте високоефективних співробітників значущими підвищеннями • надайте співробітникам можливість працювати в інших країнах • просування перспектив кар'єри має вирішальне значення на ринках, що розвиваються, де посади та звання мають значну культурну цінність
Керівництво та планування	<ul style="list-style-type: none"> • створення обізнаності про існуючі можливості в організації, використовуючи програми наставництва та дошки вакансій • спрямовуйте співробітників у створенні власних кар'єрних шляхів в організації за допомогою гнучких шляхів розвитку, наприклад універсали та спеціалісти

Існує кілька практичних підходів, які компанії можуть використати, щоб з'ясувати та повідомити про шляхи кар'єрного зростання, наголошуючи на можливостях як горизонтальної, так і висхідної мобільності. Провайдери підтримки бізнесу можуть зіграти важливу роль у забезпеченні МСП і середніх компаній для створення якісних ініціатив з навчання та розвитку за допомогою фінансової та технічної підтримки. Невеликі компанії також повинні розглянути зовнішніх інструкторів, коли навчання «рівний-рівному» є недостатнім, наприклад навчання продажам для працівників роздрібною торгівлі або керівництву лікарнею для компаній охорони здоров'я.

В якості відправної точки для невеликих компаній, які стурбовані тим, як розпочати процес цифрової трансформації, наступна структура може допомогти керівництву. Структура також дозволяє отримати цілісне уявлення про цифрову трансформацію, розбиваючи її на основні елементи:

- 1) Інновації цифрових процесів, тобто цифровізація.
- 2) Інновації цифрових продуктів/послуг, тобто цифровізація.
- 3) Інновація цифрової бізнес-моделі, тобто цифрова трансформація.

Етап цифровізація, який стосується не оцифрування існуючих процесів, а скоріше фундаментального перепроєктування або значного збагачення цих процесів є не менш важливим. Основними напрямками тут є контакти з клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами. Цей рівень також включає цифровізацію існуючих продуктів і послуг, а також розробку інноваційних цифрових продуктів і послуг. Деякі компанії також очікують, що нова стратегія дозволить компанії та продуктам її клієнтів стати екологічнішими за рахунок оцифрування власних продуктів і відповідних пропозицій послуг. Етап цифрової трансформації компанії та розробки цифрової бізнес-моделі передбачає заходи, що викликають фундаментальні, можливо, руйнівні зміни в існуючих підходах до створення вартості та, за певних обставин, кидають виклик існуючій бізнес-логіці компанії. Ця фаза має на меті створити довгострокові конкурентні переваги або відповісти на гострі загрози, створені цифровими бізнес-моделями нових конкурентів. Щоб досягти запланованого

шляху зростання МСП, необхідно б розробити нові джерела вартості, щоб розширити існуючий бізнес і отримати нові джерела доходу.

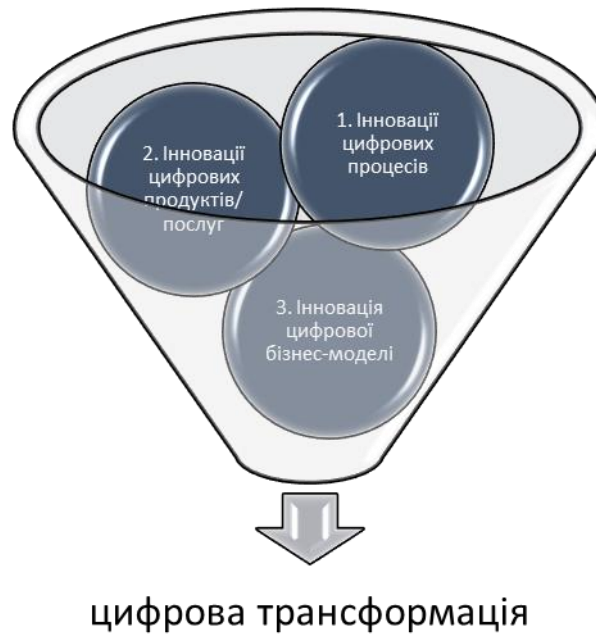


Рис. 3.1. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу

Пропонуючи основні рекомендації для керівників підприємств, варто зауважити, що цифрова трансформація – це цілісний процес, який охоплює всі три виміри, які сильно взаємозалежні. Саме тому, потрібно:

- ✓ налаштувати та запустити цифрові бізнес-моделі з чіткою цифровою стратегією;
- ✓ призначити прес-секретаря, щоб мобілізувати кожного працівника з самого початку, і запросити усіх зацікавлених приєднатися (кроки для цифрової трансформації бізнесу мають бути ефективно комуніковані та зрозумілі співробітникам);
- ✓ оцифрувати інформацію для створення необхідних даних, які, у свою чергу, можуть бути використані для підвищення ефективності процесу (це може призвести до збільшення доступних можливостей для виконання інших завдань, наприклад створення більшої цінності для клієнтів, досягнення цілей сталого розвитку);

- ✓ збирати відповідні дані та забезпечити прозорість даних для стимулювання інноваційних продуктів або послуг (наприклад, встановлення датчиків і аналіз даних із датчиків може дозволити машинам працювати ефективніше – за допомогою даних для зменшення помилок і зміни алгоритмів для оптимізації процесів).

Хоча подолати інерцію та мотивувати працівників до змін може бути складно, це також місце, де менші компанії можуть скористатися перевагами своїх швидших каналів зв'язку та тісних стосунків, щоб ініціювати та здійснювати цифрову трансформацію швидше, ніж великі корпорації. Співробітники малих і середніх підприємств також, як правило, мають глибокі інституційні знання, тому можуть знати про сфери потенційного вдосконалення завдяки цифровим інноваціям і можуть швидше впроваджувати нові цифрові рішення.

Пропонуючи рекомендації для політиків, зауважимо, що стартапи, МСП і компанії середнього розміру повинні мати можливість самостійно заявити про себе на ринку, але їм також потрібні хороші рамкові умови. А тому:

- інвестиції в цифрову інфраструктуру. Це також включає наявність узгодженої національної стратегії для боротьби з проблемами кібербезпеки, які інакше можуть перешкоджати цифровій трансформації в компаніях.
- вирішення енергетичної кризи. МСП та компанії середнього розміру борються зі зростанням вартості газу та електроенергії.
- зменшення бюрократії. МСП закликають до скорочення бюрократії та дерегуляції для спрощення процедур. Полегшення процесів цифрової трансформації компаній може допомогти їм пропонувати цифрові рішення та використовувати технології для підвищення ефективності бізнес-моделі та ланцюжка поставок, загалом сприяючи програмі сталого розвитку.

Для забезпечення сталого розвитку, менші компанії можуть проводити систематичний і цілісний аналіз життєвого циклу бізнесу, який кількісно

визначає вплив на навколишнє середовище (наприклад, споживання енергії та ресурсів, викиди парникових газів і утворення відходів) продуктів або послуг протягом усього життєвого циклу. Ключова ідея з точки зору сталого розвитку полягає в розумінні та зборі даних, що відповідають споживанню енергії різними процесами та етапами життєвого циклу бізнесу. Потім величину споживання можна використовувати для розрахунку викидів вуглецю, ефективності процесу та зв'язку з продуктивністю та продуктивністю (фінансові показники). Вимірювання, управління та реєстрація використання природного капіталу допоможе в оцінці впливу на навколишнє середовище та розвитку для невеликих компаній.

3.2. Напрями трансформації українського малого та середнього бізнесу для розвитку в сучасній світовій економіці

Малі та середні компанії є основою будь-якої національної економіки. Економіка з високою часткою потужних малих і середніх підприємств користується кількома перевагами, такими як інклюзивне та стійке зростання та економічне зростання на основі знань та інновацій. МСП також є більш гнучкими та закріпленими в громаді. У Німеччині розвиток сильного сектору МСП призводить до появи «прихованих чемпіонів», які сприяють економічному успіху країни. Що стосується України, то існують загальні фактори, які необхідно враховувати при розробці стратегічних заходів політики для МСП, включаючи низький рівень довіри та відносно слабе верховенство права, а також політичну та економічну нестабільність. Ці довгострокові обставини мають сильний вплив як на державне управління, так і на управління бізнесом. Щоб сформулювати політичні рекомендації для української політики МСП, варто взяти до уваги розвиток бізнесу від індивідуального підприємця до міжнародного лідера. По-перше, порівнявши абсолютну та відносну кількість населення та підприємств за останні доступні роки для обох країн, відносну кількість діючих підприємств на 1000 населення в певний момент часу можна зрозуміти наявність бажання і здатності вести бізнес або бути підприємцем.

Хоча структура малих і середніх підприємств та індивідуальних підприємців в Україні подібна до структури Німеччини, українському сектору МСП бракує спроможності та продуктивності, які могли б привести його до успіху на національному чи міжнародному рівнях. Зокрема, Україна суттєво відстає за кількістю малих і середніх компаній, які успішно виступають на міжнародних ринках. Таким чином, варто запропонувати політичні заходи для збільшення частки підприємств, які здатні та бажають розвиватися до вищого рівня, аж до рівня експортерів. Як результат пропонуємо певні рекомендації щодо політичних заходів на кожному етапі розвитку бізнесу. Так, для стимулювання появи майбутніх нових підприємців варто:

- розробити відповідному Міністерству сталу політичну базу для відновлення існуючих інноваційних та наукових парків при університетах та створення нових;
- надати реформованим університетським кластерам необхідного рівня автономію та свободу взаємодії з можливими стейкхолдерами;
- профінансувати запровадження спеціального кластерного менеджменту та позаштатного залучення науковців;
- профінансувати консультативну підтримку кластерів;
- підтримати кластери на основі принципів співфінансування, стійкості, цільової ефективності та реалістичних цілей;
- підвищити ідеї інноваційних та конкурентоспроможних стартапів серед студентів шляхом заохочення бізнесу до втручання в навчальний процес, особливо в технічних галузях;
- реалізувати програми заохочення українських трудових мігрантів та інших незахищених верств населення до відкриття власного бізнесу.

Для створення суб'єкта господарювання варто:

- уніфікувати систему оподаткування, спростити перехід від мікропідприємства до малого підприємства, у тому числі зміна організаційно-правової форми;

- мікрогранти та мікропозики повинні розподілятися місцевою владою та українськими банками у співпраці з міжнародними фінансовими установами, щоб мінімізувати ризик нецільового розподілу фінансування;
- поєднати кредитування з консультаційними чи наставницькими програмами для зменшення ризиків неповернення кредитів;
- центри підтримки інновацій для МСП можуть бути створені в українських регіонах Міністерським офісом розвитку МСП у співпраці з Всесвітньою організацією інтелектуальної власності та місцевими зацікавленими сторонами та з використанням найкращих практик (основну увагу необхідно зосередити на менш економічно розвинутих регіонах).

Для виходу на національний рівень і розширення ринку потрібне:

- ✓ розширення можливостей співпраці та мереж для МСП (бізнес-асоціацій, робочих рад, технологічних парків тощо) для вивчення нових можливостей для бізнесу, надаючи їм не лише консультації, але й повноваження приймати рішення у процесі розробки політики;
- ✓ збільшення використання цифрової інфраструктури та надання кращої цифрової інфраструктури за межами великих міст;
- ✓ компенсація дефіциту персоналу та невідповідності кваліфікації, запровадження спільних схем професійного навчання з технічними університетами за підтримки бізнес-асоціацій;
- ✓ обмін інформацією щодо кращих практик механізмів підтримки бізнесу на місцевому та регіональному рівнях з метою ефективнішого використання повноважень та фінансових ресурсів, наданих місцевій владі в рамках децентралізації.

Для виходу на зовнішній ринок та початок експортної політики потрібне:

- заохочення компанії розвивати власний бренд, а не ставати аутсорсинговою одиницею при виході на зовнішні ринки;

- заохочення експансії за кордоном шляхом створення дочірніх компаній при збереженні головного офісу, досліджень і розробок і виробництва в Україні;
- подальші заходи лібералізації іноземної валюти для полегшення експортних операцій;
- забезпечення постійної пропозиції робочої сили та менеджерів із міграційним походженням та знаннями іноземних мов шляхом заохочення короткострокової освітньої та трудової мобільності.

Розвиток конкурентоспроможного сектору малого та середнього підприємництва може допомогти Україні вирішити економічні та соціальні проблеми, такі як монополізація, безробіття та нерозвиненість окремих регіонів. Це відкриє шлях до більш інклюзивного та сталого економічного зростання в країні.

В цілому, 2023 рік залишається важким для українців, які стикаються з продовженням руйнування інфраструктури бізнесу. Багато підприємців закрили свій бізнес, покинувши зони інтенсивної війни. Серйозно постраждали сімейний бізнес та мікропідприємства. Їх діяльність була під критичною загрозою через військову службу чоловіків або втрату працівників. Кваліфікованих робітників перенаправляли в інші, більш актуальні галузі. З початком війни ланцюги поставок були порушені. Постачання готової продукції стало нерегулярним, що призвело до краху інтернет-магазинів на міжнародних ринках. Лише ті компанії, які зуміють переналаштувати свій виробничий профіль або діяльність на забезпечення критично необхідних продуктів і послуг для цивільних чи військових, зможуть наздогнати довоєнний рівень. Позитивні тенденції були зафіксовані для підприємств із сильною українською ідентичністю, таких як традиційні ремесла. Окремі категорії продукції українського виробництва користуються високим попитом через зростання популярності України та української культури в окремих частинах світу.

Ремісничі підприємства та МСП постійно адаптують свою діяльність до ситуації, що постійно змінюється. Компанії знаходять джерела фінансування та нові канали збуту, перепрофілюють або переносять виробництво в іншу країну та виходять на нові ринки. Протягом останніх кількох місяців українські підприємці виявили більший інтерес до проектів ЄС та подальших можливостей отримання грантів і програм мобільності. Вони також підвищили попит на цифрове та бізнес-навчання, особливо щодо експорту. Щоб підтримати МСП, міжнародні організації наразі розробляють міжнародний інструментарій, який допоможе вийти на нові ринки. Крім того, бізнес продовжує формувати свою бізнес-школу, яка викликала ще більший інтерес серед підприємців із початком війни. Водночас європейські малі підприємства за підтримки своїх організацій у державах-членах та державних службах зайнятості активно мобілізовані для підтримки та інтеграції українських біженців на ринок праці на місцевому рівні. Після ухвалення Директиви про тимчасовий захист члени SMEunited організували декілька ініціатив для підтримки та інтеграції українських біженців, переважно жінок з маленькими дітьми, на місцевому рівні. Це конкретна ілюстрація багатостороннього підходу відповідно до нашого Європейського партнерства для інтеграції.

Для малих і середніх підприємств підтримка мережі державних служб зайнятості має вирішальне значення для забезпечення мовних курсів, оцінки навичок і кваліфікації біженців та організації хорошого відповідності між біженцями та вільними робочими місцями. SMEunited вітає запуск EU Pilot Talent Pool для біженців з України через мережу EURES. Таким чином роботодавці можуть оцінити резюме українських шукачів. SMEunited також підтримує пакет санкцій ЄС проти Росії та пропозицію Єврокомісії продовжити призупинення дії всіх імпорتنих мит, квот і заходів торгового захисту на український експорт до ЄС ще на рік. Протягом останнього року підприємці в Україні та ЄС продемонстрували підтримку Україні діями та наполегливістю. Це є ознакою прихильності підприємців до свого місцевого середовища.

Висновки до розділу 3

Найпоширенішою причиною, через яку працівник розглядає питання про звільнення з компанії, є відсутність кар'єрного зростання. Оскільки внутрішнє просування по службі є найбільш ефективним за часом і ресурсами способом заповнення посад, а середній період найму на керівні посади щонайменше 3-6 місяців, МСП повинні почати думати про те, як підготувати свій персонал до просування по службі. Етап цифровізація, який стосується не оцифрування існуючих процесів, а скоріше фундаментального перепроєктування або значного збагачення цих процесів є не менш важливим і включає такі основні елементи як: інновації цифрових процесів; інновації цифрових продуктів/послуг; інновація цифрової бізнес-моделі.

Розвиток конкурентоспроможного сектору малого та середнього підприємництва може допомогти Україні вирішити економічні та соціальні проблеми, такі як монополізація, безробіття та нерозвиненість окремих регіонів. Це відкриє шлях до більш інклюзивного та сталого економічного зростання в країні. Лише ті компанії, які зуміють переналаштувати свій виробничий профіль або діяльність на забезпечення критично необхідних продуктів і послуг для цивільних чи військових, зможуть наздогнати довоєнний рівень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми малого та середнього бізнесу як основи розвитку сучасної світової економіки. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку малого та середнього бізнесу в сучасній світовій економіці, але й окреслити ключові напрями трансформації українського малого та середнього бізнесу для розвитку в сучасній світовій економіці.

1. Економічний розвиток створює природне середовище для розвитку та зростання підприємств будь-якого розміру (мікро, малих, середніх і великих). Розмір підприємства залежить від низки факторів, два з яких найважливіші – це ринок і технологія. Що стосується першого фактора, якщо ринок невеликий або дуже малий, життєздатними будуть лише малі чи мікромасштабні види економічної діяльності. Сам розмір ринку визначається рівнем реального доходу на душу населення та чисельністю населення, які разом визначають фактичну кількість покупців. Розвиток малих і середніх підприємств значною мірою пояснюється формуванням високотехнологічної економіки та посиленням інтелектуального складника у факторах виробництва. Європейські малі та середні підприємства демонструють високий рівень інноваційності. Вони мають значний потенціал та достатню динамічність для здійснення революційних технологічних проривів і виведення на ринок інноваційних послуг.

2. Життєво важливо, щоб малі та середні підприємства «нарощували» стійкість і збільшували свої шанси на виживання в короткостроковій перспективі, одночасно розвиваючи свою здатність реагувати на майбутні потрясіння та збої. Це можна зробити, зосередившись на «метадрайвері» майбутньої готовності, людях, а також на структурі бізнесу. Відповідно до концептуалізації організаційних психологів, автентичне лідерство стосується стилю лідерства, який передбачає лідерство з баченням і цінностями, самоусвідомленням, саморегуляцією, позитивним моделюванням і заохоченням автентичності послідовників. Автентичне лідерство є сильним стимулом

довгострокового фінансового зростання, впливу на суспільство та здатності до адаптації. У той час як лідери та таланти значно впливають на готовність невеликих компаній до майбутнього, їхній позитивний вплив зменшується, коли розглядаються або розвиваються бізнес-структури, такі як орієнтація, гнучкість бізнес-моделі, мережі, цифрова інфраструктура та управління.

3. Малий і середній бізнес робить значний внесок в економічне зростання в усьому світі, створюючи більшість робочих місць і створюючи в середньому від 50% до 60% доданої вартості у країнах з високим рівнем доходу, з аналогічною часткою на ринках, що розвиваються. Підприємства малого та середнього бізнесу створюють можливості для роботи в різних географічних регіонах і секторах, залучаючи широкі верстви робочої сили, включно з низькокваліфікованими працівниками. Завдяки своїй здатності розвивати інноваційні бізнес-моделі малий і середній бізнес відіграє важливу роль у галузях відновлюваної енергетики. Понад чверть підприємств (26%) у сукупній вибірці повідомили, що вони закрилися протягом січня-травня 2020 року, хоча спостерігалися значні відмінності на регіональному та національному рівнях. Існує чітка кореляція (між показниками закриття малого та середнього бізнесу та жорсткістю урядового карантину, виміряного за допомогою індексу жорсткості карантину Оксфордським університетом. На фоні закриття підприємств і падіння продажів малий і середній бізнес був змушений скорочувати витрати та скорочувати зайнятість, зокрема, у секторах, орієнтованих на споживачів.

4. Протягом перших 6 місяців повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжувала демонструвати позитивну динаміку відновлення. Війна активізувала закриття бізнесу в Україні: в середньому щомісяця закривалося 13 тисяч фірм. Натомість приріст реєстрації нових юридичних осіб у серпні 2022 року щодо попереднього місяця продемонстрував позитивну динаміку в +14%. Починаючи від повномасштабного вторгнення, бізнес почав активно релокуватися / мігрувати, припиняти свою діяльність у вигляді «закриття підприємства». Серед головних перешкод для відновлення бізнесу залишаються

фінансові проблеми (відсутність достатнього капіталу), непередбачуваність дій держави, недоступність кредитних та грантових програм, оголошених урядом, а також перешкоди з боку регуляторних/фіскальних органів.

5. Найпоширенішою причиною, через яку працівник розглядає питання про звільнення з компанії, є відсутність кар'єрного зростання. Оскільки внутрішнє просування по службі є найбільш ефективним за часом і ресурсами способом заповнення посад, а середній період найму на керівні посади щонайменше 3-6 місяців, МСП повинні почати думати про те, як підготувати свій персонал до просування по службі. Етап цифровізація, який стосується не оцифрування існуючих процесів, а скоріше фундаментального перепроєктування або значного збагачення цих процесів є не менш важливим і включає такі основні елементи як: інновації цифрових процесів; інновації цифрових продуктів/послуг; інновація цифрової бізнес-моделі.

6. Розвиток конкурентоспроможного сектору малого та середнього підприємництва може допомогти Україні вирішити економічні та соціальні проблеми, такі як монополізація, безробіття та нерозвиненість окремих регіонів. Це відкриє шлях до більш інклюзивного та сталого економічного зростання в країні. Лише ті компанії, які зуміють переналаштувати свій виробничий профіль або діяльність на забезпечення критично необхідних продуктів і послуг для цивільних чи військових, зможуть наздогнати довоєнний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анацька І.Ю. Сучасний стан та проблеми розвитку малого бізнесу в Україні / І.Ю Анацька [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_44_60.
2. Бех Н. Особливості розвитку та функціонування малого і середнього бізнесу в Україні / Н. Бех // Галицький економічний вісник. - 2010. - № 1 (26). - С. 16-18.
3. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : монографія / В.В. Божкова. Суми : СумДУ, 2010. - 305 с.
4. Войнаренко С. М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах / С. М. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. № 6. Т. 2. С. 51–54.
5. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навчальний посібник / В. В. Кавецький, І. В. Причепя, Л. О. Нікіфорова – Вінниця : ВНТУ, 2015. 136 с.
7. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О. В. Кузик // Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 130–135.
8. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / Т.І. Лук'янець. 2-ге вид., доп. і переробл. К. : КНЕУ, 2003. 524 с.
9. Ратушняк О. Г. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк // Вісник ХНУ. Серія “Економічні науки”. 2015. № 2, т. 1. С. 132–135.
10. Сохацька О. М., Полікевич Н. І. Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах : [кол. моногр.] / / за наук. ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого, д.е.н., проф. Є. В. Савельєва. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 158–170.

11. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства / Г.О. Шкляєва // Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 509–515.
12. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія / Н.О. Шпак. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
13. Ajmal, M.M. and Koskinen, K.U. “Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective”, *Project Management Journal*, 2008, Vol. 39 No. 1, pp. 7-15.
14. Alam, I. and Perry, C. A customer-oriented new service development process, *Journal of Services Marketing*, 2002, Vol. 16 No. 6, pp. 515-534.
15. Andriopoulos, C., Gotsi, M., Lewis, M.W. and Ingram, A.E. Turning the Sword: how NPD teams cope with front-end tensions, *Journal of Product Innovation Management*, 2018, Vol. 35 No. 3, pp. 427-445.
16. Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P.G. and Gounaris, S.P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios, *Journal of Product Innovation Management*, 2001, Vol. 18 No. 5, pp. 324-342.
17. Balaji, M.S., Roy, S.K. and Quazi, A. Customers' emotion regulation strategies in service failure encounters, *European Journal of Marketing*, 2017, Vol. 51 Nos 5-6, pp. 960-982.
18. Biemans, W.G., Griffin, A. and Moenaert, R.K. New service development: how the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward, *Journal of Product Innovation Management*, 2016, Vol. 33 No. 4, pp. 382-397.
19. Bjorvatn, T. and Wald, A. Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance, *International Journal of Project Management*, 2018, Vol. 36 No. 6, pp. 876-888.
20. Carbonell, P. and Rodriguez Escudero, A.I. The negative effect of team's prior experience and technological turbulence on new service development projects

- with customer involvement, *European Journal of Marketing*, 2015, Vol. 49 Nos 3-4, pp. 278-301.
21. Cheng, C.C., Chen, J.S. and Tai Tsou, H. Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement, *Journal of Services Marketing*, 2012, Vol. 26 No. 6, pp. 444-457.
 22. Dabholkar, P.A. and Spaid, B.I. Service failure and recovery in using technology-based self-service: effects on user attributions and satisfaction, *The Service Industries Journal*, 2012, Vol. 32 No. 9, pp. 1415-1432.
 23. Dimitriadis, S. and Stevens, E. Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2008, Vol. 18 No. 5, pp. 496-511.
 24. Duong, D.H. and Swierczek, F.W. The impact of top management team and organizational culture on product/service and process innovation in Vietnamese banks, *Journal of Applied Finance and Banking*, 2019, Vol. 9 No. 2, pp. 55-68.
 25. Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. and Sundström, E. Customer integration in service development and innovation – methods and a new framework, *Technovation*, 2012, Vol. 32 Nos 7-8, pp. 419-429.
 26. Famiyeh, S., Asante-Darko, D. and Kwarteng, A. Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: the moderating role of organizational culture, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2018, Vol. 35 No. 8, pp. 1546-1567.
 27. Gebauer, H., Krempl, R., Fleisch, E. and Friedli, T. Innovation of product-related services, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2008, Vol. 18 No. 4, pp. 387-404.
 28. Harun, A., Rokonzaman, M., Prybutok, G. and Prybutok, V.R. How to influence consumer mindset: a perspective from service recovery, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, Vol. 42, pp. 65-77.
 29. Jaw, C., Lo, J. and Lin, Y. The determinants of new service development: service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort, *Technovation*, 2010, Vol. 30 No. 4, pp. 265-277.

30. Kindström, D. and Kowalkowski, C. Development of industrial service offerings: a process framework, *Journal of Service Management*, 2009, Vol. 20 No. 2, pp. 156-72.
31. Kowalkowski, C. Service offerings, *Journal of Service Management*, 2015, Vol. 8 No. 1, pp. 122-131.
32. Kuester, S., Schuhmacher, M.C., Gast, B. and Worgul, A. (2013), "Sectoral heterogeneity in new service development: an exploratory study of service types and success factors", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 533-544.
33. Kuo, T. and Tsai, G.Y. The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity, *Total Quality Management and Business Excellence*, 2019, Vol. 30 Nos 3-4, pp. 267-283.
34. Liu, C.H., Chang, A.Y.P., Horng, J.S., Chou, S.F. and Huang, Y.C. Co-competition, learning, and business strategy for new service development, *The Service Industries Journal*, 2020, Vol. 40 Nos 7-8, pp. 585-609.
35. Martinez, V., Neely, A., Velu, C., Leinster-Evans, S. and Bisessar, D. Exploring the journey to services, *Handbook of Service Science*, Springer, Cham, 2019, Vol. 2, pp. 377-407.
36. Menor, L. and Roth, A.V. New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking, *Production and Operations Management*, 2008, Vol. 17 No. 3, pp. 267-284.
37. Paswan, A., D'Souza, D. and Zolfagharian, M. Toward a contextually anchored service innovation typology, *Decision Sciences*, 2009, Vol. 40 No. 3, pp. 513-540.
38. Pellathy, D.A., Mollenkopf, D.A., Stank, T.P. and Autry, C.W. Cross-Functional integration: concept clarification and scale development, *Journal of Business Logistics*, 2019, Vol. 40 No. 2, pp. 81-104.
39. Pivec, M. and Maček, A. Employment background influence on social media usage in the field of European project management and communication, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 94, pp. 280-289.

40. Sicotte, H., De Serres, A., Delerue, H. and Ménard, V. Open creative workspaces impacts for new product development team creativity and effectiveness, *Journal of Corporate Real Estate*, 2019, Vol. 21 No. 4, pp. 290-306.
41. Ståhle, M., Ahola, T. and Martinsuo, M. Cross-functional integration for managing customer information flows in a project-based firm, *International Journal of Project Management*, 2019, Vol. 37 No. 1, pp. 145-160.
42. Storey, C. and Hull, F.M. Service development success: a contingent approach by knowledge strategy, *Journal of Service Management*, 2010, Vol. 21 No. 2, pp. 140-161.
43. Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P. and Hultink, E.J. Success factors for service innovation: a meta-analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 2016, Vol. 33 No. 5, pp. 527-548.
44. Trischler, J., Kristensson, P. and Scott, D. Team diversity and its management in a co-design team, *Journal of Service Management*, 2018, Vol. 29 No. 1, pp. 120-145.
45. Valtakoski, A., Reynoso, J., Maranto, D., Edvardsson, B. and Maravillo Cabrera, E. Cross-country differences in new service development: the moderating effects of national culture, *Journal of Service Management*, 2019, Vol. 30 No. 2, pp. 186-208.
46. Wirtz, J., Heracleous, L. and Pangarkar, N. Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2008, Vol. 18 No. 1, pp. 4-19.
47. Witell, L., Gustafsson, A. and Johnson, M.D. The effect of customer information during new product development on profits from goods and services, *European Journal of Marketing*, 2014, Vol. 48 Nos 9–10, pp. 1709-1730.

Income of SMEs during the war

Loss of profit during a full-scale invasion



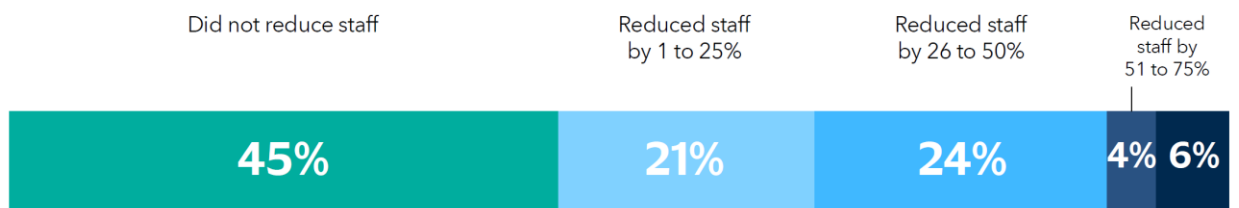
43%
average profit loss

Sector	Average
Production	45,0
Services	38,8

Region	Average
Centre	51,6
West	37,4
South east	39,4

Staff in SMEs during the war

Staff reduction



22%
average staff reduction

Region	Centre	West	South east
Average score	27,2	16,4	23,8