

ПЕРСПЕКТИВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

*Фролова Н. Л., к.е.н., ст. викл. (ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна)*

Досліджено стан суб'єктів українського малого та середнього бізнесу, зокрема кількісну динаміку відкриття та закриття підприємств. Розглянуто ключові проблеми та виклики, які постали наразі перед бізнес-суб'єктами. Проаналізовано ініціативи підтримки бізнесу, започатковані державою та міжнародними інституціями, зокрема США та країн ЄС. Виявлено, що ключова увага на сьогодні спрямована на стимулювання цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього бізнесу України. Вивчено світовий досвід економічно розвинених бізнес-суб'єктів щодо цифровізації їх діяльності. Розглянуто урядові ініціативи, спрямовані на стимулювання цифрових зрушень у секторі малого та середнього бізнесу. Виділено перспективні напрями реалізації цифрових змін у даній сфері.

Ключові слова: малий та середній бізнес, цифровізація, цифрові трансформації, вектори, проблеми та перспективи.

PROSPECTIVE VECTORS OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

*Frolova N. L., Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer (Karazin Business
School, VN Karazin Kharkiv National University)*

The state of Ukrainian small and medium-sized business entities was studied, in particular the quantitative dynamics of opening and closing enterprises. It was established that after February 24, 2022, as a result of hostilities and full-scale aggression, the economic activity of business entities on the Ukrainian market also suffered a significant reduction. This was the result of the actual loss of the share of product sales markets, a reduction in the solvency of the population and, accordingly, a decrease in domestic demand, the forced outflow of specialists, the destruction of both production and warehouse premises of enterprises, the destruction of supply chains, problems with energy supply, etc. The key problems and challenges currently faced by business entities are considered. The business support initiatives launched by the state and international institutions, in particular the USA and EU countries, are analyzed. It was revealed that the key focus today is on stimulating the digital transformation of small and medium-sized businesses in Ukraine. The global experience of economically developed business entities regarding the digitalization of their activities was studied. Government initiatives aimed at stimulating digital shifts in the small and medium business sector are considered. Prospective directions for the implementation of digital changes in this area are highlighted, the key ones of which are: wide implementation of artificial intelligence and machine learning technologies to improve business processes; automation of routine business processes in terms of increasing the productivity of the staff of business entities; the use of cloud services in the activities of business entities in order to avoid burdensome support of their own data processing centers; improving the cyber security system in connection with the increased risk of digital attacks; strengthening the relationship

between control systems and individual machines (Machine-to-Machine) through the use of Internet of Things technologies; taking into account industry-wide changes, as digital transformations affect different industries in a unique way; formation of a powerful and reliable private digital infrastructure of business entities to improve virtual workplaces and improve employee access to confidential internal documents.

Keywords: *small and medium business, digitization, digital transformations, vectors, problems and prospects.*

Постановка проблеми. Після 24 лютого 2022 року в результаті бойових дій і повномасштабної агресії життя кожного українця суттєво змінилося: значна частка населення вимушено змінила місце проживання, переїхавши в безпечніші регіони України та закордон. Значного скорочення зазнала і економічна активність бізнес-суб'єктів на українському ринку. Це стало результатом фактичної втрати частки ринків збуту продукції, скорочення платоспроможності населення і відповідно зниження внутрішнього попиту, вимушеного відтоку фахівців, знищення як виробничих, так і складських приміщень підприємств, руйнування ланцюгів постачання, проблем з енергопостачанням тощо. З огляду на зазначене доцільно проаналізувати світову практику зростання бізнес-суб'єктів і визначити перспективні вектори розвитку українських суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем і визначенню пріоритетів розвитку малого та середнього бізнесу в Україні присвячено праці багатьох вчених, серед яких: Дикань В. Л., Шраменко О. В. [1], Лозовський О. М. [2], Лойко В. В., Александров Б. В. [3], Глущенко Я. І. [4], Родченко В. Б., Прус Ю. І. [5] та інших. Поряд з цим, вказуючи на їх суттєвий внесок у забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу, слід відзначити, що швидкоплинність змін та темпи технологічних трансформацій у світовій економіці вимагають перегляду перспективних напрямів розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу, на яких слід насамперед зосередити увагу.

Метою наукової статті є дослідження сучасного стану суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні і встановлення пріоритетних напрямів їх розвитку в умовах прискорення трансформаційних змін у світовій економіці.

Виклад основного матеріалу. Дослідження стану українського бізнесу, проведене Світовим банком [6], свідчить, що близько 20 % представників українського бізнес-сектору зіткнулися із руйнуваннями, а понад 70 % втратили доходи. Найбільш постраждалою від воєнних дій галуззю стала металургія, яка втратила понад 60 % капіталізації. Цікавим у цьому аспекті є дослідження щодо інтенсивності закриття українських підприємств [7], дані якого свідчать, що за період 2022 р. – першого кварталу 2024 р. найбільшого скорочення зазнали суб'єкти аграрної сфери та ринку юридичних послуг. Зокрема за цей час припинило діяльність 1261 аграрне підприємство. Зросла і частка юридичних компаній, які вимушені були припинити бізнес-діяльність з 2,3 % від загальної кількості закритих підприємств у 2021 р. до 4,7 % у 2024 р. У свою чергу, у 2023 р. припинили роботу 4,1 тис. суб'єктів, 605 сільськогосподарських підприємств та 224 юридичних компаній, про що свідчать дані рис. 1-2. У регіональному розрізі найбільш негативні тенденції зафіксовано в Одеській, Запорізькій та Київській областях. У свою чергу, у Херсонській, Харківській та Донецькій областях відбулося скорочення кількості закриттів бізнесу, але такі начебто позитивні зміни пов'язані з окупацією частини даних регіонів [7, 8].

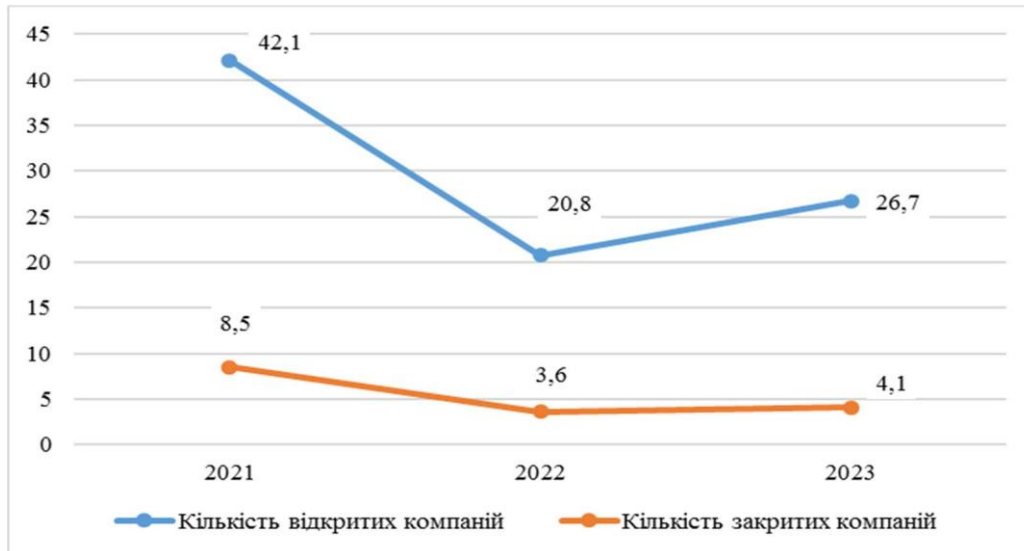


Рис. 1. Кількість відкритих та закритих компаній протягом 2021-2023 рр., тис. од. [8]

При цьому понад 66 % суб'єктів малого та середнього бізнесу продовжили працювати і в умовах війни [6]. Разом з цим створювалися і сотні нових підприємств, які розпочали роботу вже в часи широкомасштабної агресії. Підтримати як новостворені, так і функціонуючі підприємства, наразі є вкрай важливим і складним завданням. Оскільки підтримка малого та середнього бізнесу може стати справжнім драйвером якісних трансформацій і ключовим фактором поствоєнного економічного відродження країни. Завдяки діяльності малих і середніх підприємств задовольняється місцевий споживчий попит, що стимулює грошовий обіг і сприяє соціально-економічному добробуту територіальних громад. Підприємці, створюючи нові суб'єкти господарювання, стимулюють зайнятість, поповнюють дохідну частину місцевих бюджетів тощо. Незважаючи на те, що локальні успіхи є незначними, розвиток малого та середнього бізнесу є критично значущим у стратегічній перспективі, формуючи міцний фундамент перед майбутніми випробуваннями.

Дослідження Асоціації експертів зі сталого розвитку свідчить, що

відновлення сектору українського малого та середнього бізнесу потребує залучення коштів обсягом близько шести мільярдів євро [9]. При цьому наразі бізнес-спільнота стурбована багатьма проблемами. Ключовими викликами, визначеними бізнес-суб'єктами, є безпека та захист співробітників (85 % респондентів), здоров'я та психічний стан працівників (70 %), ракетні атаки на критичну інфраструктуру та бізнес-активи (61 %), залучення та збереження топ-кадрів (56 %), економічна та споживча рецесія (54 %) [10]. У зв'язку з загостренням мобілізації викликає схвилювання питання бронювання ключових співробітників. Набувають загострення і логістичні проблеми у зв'язку з постійними обстрілами територій, а також блокуванням руху автомобільного та залізничного транспорту на польському кордоні, що завдає додаткових збитків бізнес-суб'єктам і формує потребу пошуку нових шляхів для транспортування продукції. Серед негативних факторів відзначають і усталені довоєнні проблеми: корупція, податковий та фіскальний тиск, загальна нестабільність економіки, висока вартість ресурсів та ін.

№	Галузь	Кількість закритих у 2023 році, (%)
1	Сільське господарство	605 (14,9)
2	Оптова торгівля	440 (10,9)
3	Операції з нерухомістю	340 (8,4)
4	Будівельні компанії	269 (6,6)
5	Юридичні компанії	224 (5,5)
6	Роздрібна торгівля	197 (4,9)
7	Інші послуги	192 (4,7)
8	Медичні заклади	184 (4,5)
9	Транспорт і логістика	184 (4,5)
10	Харчова промисловість	150 (3,7)

Рис. 2. Кількість підприємств, які припинили діяльність, протягом 2023 р. у розрізі галузей [7]

Подолати надзвичайні виклики, які постали перед бізнесом в умовах війни, мале та середнє підприємництво власноруч не в силах, що зумовлює потребу залучення держави до вирішення такого надскладного завдання. Лише спільними зусиллями держави та бізнесу можна створити сприятливе середовище для економічної активності малих та середніх підприємств. Нині вже зроблено багато кроків на цьому шляху: застосовано податкові пільги, скасовано податкові перевірки бізнесу, звільнено підприємців від сплати єдиного соціального внеску в разі неотримання доходу. Запроваджено разом з цим й ініціативи фінансової підтримки бізнесу, серед яких грантова та кредитна підтримка, міжнародна технічна допомога тощо. Зокрема продовжує діяти державна програма кредитування «5-7-9», з моменту старту якої і до початку травня 2024 р. було підписано 87,8 тис. договорів на суму понад 302,1 млрд грн. З моменту введення в країні

воєнного стану було видано понад 53 тис. кредитів на загальну суму 212,5 млрд грн, з яких: на інвестиційні цілі – 8,4 % (17,85 млрд грн); на фінансування оборотного капіталу – 28,5 % (60,42 млрд грн); на кредитування сільськогосподарських товаровиробників – 17,7 % (37,63 млрд грн); на переробку сільськогосподарської продукції – 6,7 % (14,30 млрд грн); на антивоєнні цілі – 27,0 % (57,39 млрд грн); кредитування в зоні високого воєнного ризику – 5,4 % (11,43 млрд грн) [11]. Зважаючи на зорієнтованість програми на фінансуванні оборотного капіталу та низьку частку кредитних коштів, виданих на інвестиційні цілі, урядом країни знижено максимальну суму, яку можуть отримати підприємства на поповнення оборотних коштів, до 5 млн грн, при збереженні лімітів на інвестиційні цілі. Поряд з цим продовжується реалізація політики щодо підтримки сільськогосподарських підприємств, а саме збільшено кредитний

для галузі тваринництва до 150 млн грн [12]. У рамках даної програми ініційовано і запуск проекту «Доступний факторинг», що надає змогу бізнесу поповнити обіговий капітал і скоротити касові розриви виробників продукції. Також діє програма «Власна справа», завдяки якій бізнес отримав мікрогранти на загальну суму понад 3 млрд грн для відкриття власної справи і розширення бізнесу. Протягом 2024 р. у рамках даної програми суб'єкти малого та середнього підприємництва зможуть отримати від держави близько 15 тис. грантів.

Отже, на сьогодні державою реалізуються важливі кроки щодо підтримки стійкого розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу. Разом з цим світовою практикою напрацьовано досвід ефективно підтримки та стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва, які наразі поки що не знайшли належного поширення в Україні. Це і створення ефективно функціонуючих індустріальних парків як осередків дієвої синергетичної взаємодії бізнесу, науки та освіти, розширення можливостей для участі малого та середнього бізнесу у виконанні державних замовлень, розроблення та реалізація програм підтримки інноваційних ініціатив бізнесу, у т. ч. і екопроектів, забезпечення правового захисту інвесторів. Разом з цим бізнесу варто відстежувати та аналізувати нові ринкові тенденції, яку зможуть кардинально змінити ситуацію для компаній, допомагаючи їм адаптувати та коригувати власні стратегії для використання ринкових можливостей та нівелювання відповідних загроз.

В останні роки цифровізація стала важливою віхою в трансформації бізнесу, забезпечуючи фундаментальну зміну способів роботи компаній і взаємодії з зовнішнім середовищем. Саме постійні інновації та адаптивність у нову цифрову еру визначають конкурентоспроможність бізнесу. Переваги цифрової трансформації бізнесу надзвичайно відчутні:

по-перше, зниження витрат.

Використання цифрових рішень дозволяє зменшити витрати за рахунок автоматизації процесів, оптимізації ресурсів і покращення управління витратами;

по-друге, підвищення продуктивності. Працівники компанії, що реалізує політику цифровізації її діяльності, мають доступ до інструментів, які полегшують роботу та покращують їх ефективність. Автоматизація завдань також дозволяє їм присвячувати час діяльності, яка є для них більш цінною;

по-третє, скорочення часу. Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати завдання, отримувати доступ до даних у режимі реального часу та працювати віддалено, що значно скорочує час виконання та сприяє більшій ефективності роботи персоналу;

по-четверте, покращена комунікація. Нові інструменти цифрової комунікації дозволяють налагоджувати більш тісні та особисті зв'язки, що збільшує кількість каналів продажу та підвищує лояльність клієнтів;

по-п'яте, покращення клієнтського досвіду. Цифровізація компаній дозволяє клієнтам отримувати доступ до продуктів, послуг та інформації в будь-який час і з будь-якого місця, що покращує досвід споживачів.

Якщо говорити про реалізацію політики цифровізації діяльності бізнес-суб'єктів, то оцифрування здійснюється поетапно і дана етапність залежить від особливостей компанії або типу продукту чи послуги, тобто даний процес не є стандартизованим для всіх суб'єктів. Разом з цим можна виділити перелік рекомендацій, дотримання яких дозволить якісно здійснити цифровізацію малих і середніх підприємств: забезпечити прихильність керівництва та підтримку ним проекту цифровізації; сформувати мультидисциплінарну проактивну команду з лідером, який цікавиться цифровим середовищем і знає, як адаптувати його до структури компанії; пояснити команді актуальність проекту та переваги і

можливості його реалізації в довгостроковій перспективі; необхідно підтримувати постійний зв'язок з командою і моніторити ефективність реалізації окремих процесів цифрової трансформації бізнесу.

Цікавим для аналізу є і досвід економічно розвинених бізнес-суб'єктів щодо цифровізації їх діяльності. Так, наприклад, нафтогазова компанія Іспанії і Латинської Америки Repsol цифрову трансформацію визначила як фундаментальну частину власної стратегії, у т. ч. в аспекті подолання викликів енергетичного переходу та підвищення ефективності її роботи. Процеси цифровізації було розпочато у 2018 р., а завершити реалізацію цифрової програми заплановано у 2025 р. Завдяки амбітній цифровій програмі було досягнуто значного економічного впливу та запущено численні цифрові ініціативи, які підтримують зобов'язання компанії досягти нульового чистого викиду до 2050 р. Цифрова програма Repsol реалізується в два етапи: перший з яких завершився реалізацією понад 550 цифрових ініціатив, що здійснюються по всьому ланцюгу створення вартості, а друга хвиля цифровізації триватиме до 2025 р. і передбачає прогнозоване збільшення грошового потоку з щорічними інвестиціями в 120 млн дол. Активну увагу при цьому дана компанія приділяє впровадженню рішень, в основі яких штучний інтелект: автоматизація операцій за допомогою цифрових двійників, робототехніки, Інтернету речей і 5G, нові цифрові канали взаємодії з клієнтами. Створено компанією і Центр компетенції з генеративного штучного інтелекту в європейському енергетичному секторі, який буде служити для визначення того, як дана технологія може створити цінність для бізнесу, стимулювати нові способи роботи, які полегшують життя співробітників і підвищують продуктивність. Розроблено і цифрову екосистему партнерської взаємодії: стратегічних партнерів,

постачальників та інших суб'єктів, що володіють потужними спеціальними навичками, які допомагають компанії просуватися в цифровій трансформації [13].

Загалом слід відзначити, що цифровізація трансформує більшість сфер діяльності, зокрема і енергетичний сектор, підвищуючи ефективність, безпеку, а також дозволяючи пропонувати споживачам енергетичні рішення з низьким вмістом вуглецю. Це підтверджує діяльність компанії Shell, яка використовує цифрові технології для оптимізації енергоефективності операцій, зниження викидів вуглецю і запровадження нового покоління екологічно чистих енергетичних технологій. Протягом десятиліть Shell є піонером у розробленні та впровадженні цифрових технологій, маючи досвід впровадження понад 100 програм штучного інтелекту на різних стадіях розробки та розгортання. Компанія використовує оцифровку та штучний інтелект з метою покращення планування запасів, зменшення втрати продуктів і сировини, а також скорочення часу простою техніки. Штучний інтелект також допомагає Shell пропонувати клієнтам енергетичні рішення з низьким вмістом вуглецю, починаючи з рішень штучного інтелекту, які зменшують споживання палива, до розумної зарядки електромобілів, яка оптимізує використання відновлюваної енергії, і до віртуальних електростанцій, що поєднують децентралізовані енергетичні установки, від сонячної до біоенергії та гідроенергії [14].

Приклади успішної реалізації цифрових змін незважаючи на війну зафіксовано і в Україні. Насамперед варто вказати на урядові ініціативи, зокрема було представлено оновлений проєкт Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 р., яка спрямована разом з іншим на цифровізацію та спрощення процедур для полегшення функціонування підприємств, спрощення та автоматизацію обліку для самозайнятих осіб; запровадження електронних рахунків і

не обов'язковий характер актів виконаних робіт; забезпечення стимулювання та технічної підтримки переходу українського бізнесу з російського програмного забезпечення тощо [15]. Залучаються до спрощення процесів взаємодії держави та бізнесу і банківські установи. Зокрема активно використовується додаток «Приват24 для бізнесу», завдяки якому можна подати квартальну звітність і сформувати банк актуалізації для завантаження і зберігання поданих звітів, сплатити податки і отримати інформацію з приводу стану розрахунків з бюджетом та виконати необхідні платежі. Окрім того всі бази даних перенесено в хмарне сховище, що значно підвищує безпеку клієнтів та забезпечує роботу у випадку тривалих відключень електроенергії [16].

Підтримує цифрову перебудову бізнесу і США та країни ЄС. Зокрема наприкінці минулого року ЄС виділено понад тисячу грантів саме на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні, при цьому ключовими орієнтирами для підтримки визначено цифровізацію і підтримку «зелених» ініціатив. США заплановано виділити протягом найближчих п'яти років 150 млн дол. на цифрову трансформацію України, зокрема подальшу розбудову цифрової інфраструктури та оцифрування процесів розвитку малого і середнього бізнесу, а також бізнесового середовища країни. Варто відзначити, що державні сервіси «Дія та «Прозоро», які стали базисом реалізації цифрових змін, були розроблені саме за підтримки інституції з міжнародного розвитку USAID [17].

Слід відзначити, що поряд з суттєвими перевагами компанії відзначають і значні цифрові загрози. Зокрема в рейтингу 2023 р. галузь фінансових послуг піднялася з п'ятого на третє місце як один із секторів, які наразі найбільше постраждали від цифрових збоїв. Лише технологічний та освітній сектори займають вищу позицію щодо вразливості до цифрових збоїв. Звичайно суб'єкти

фінансового сектору докладають значних зусиль для використання цифрових можливостей у галузі і подолання відповідних збоїв. За даними CBInsights, наразі функціонує 218 фінтех-єдинорогів – стартапів, вартість яких перевищує 1 мільярд дол. При цьому 182 з них приєдналися до даного переліку після початку пандемії COVID-19. Як свідчать опитування топ-менеджерів фінансової сфери близько 30 % компаній мають добре скоординовану цифрову стратегію, 50 % реалізують фрагментарні стратегічні зміни. Тобто більшістю компаній зроблено вагомі кроки до цифрової трансформації, однак суттєвої уваги потребує узгодження та інтеграція їх цифрових ініціатив [18].

Отже, на сьогодні суб'єктам малого та середнього бізнесу слід зосередити увагу на реалізації цифрових ініціатив та впровадженні стратегії цифрової трансформації їх бізнес-процесів та діяльності. Серед перспективних напрямів цифрових змін нині можна виділити наступні:

- широке впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для покращення бізнес-процесів. Згідно з дослідженням Deltek, переважна більшість компаній (98 %) використовують традиційні методи штучного інтелекту та машинного навчання, тоді як 97 % стверджують, що використовують генеративний штучний інтелект. Очікування щодо трансформаційного потенціалу штучного інтелекту є високими: 74 % компаній відзначають, що інвестиції в штучний інтелект розширюють спектр послуг, які вони можуть запропонувати на ринку, а 41 % вважають, що успішне впровадження таких проєктів сприятиме підвищенню прибутку. Відповідно, близько 74 % компаній вважають, що інвестиції в штучний інтелект та його успішне впровадження забезпечать їм значні конкурентні переваги [19];

- автоматизація рутинних бізнес-процесів в аспекті підвищення продуктивності персоналу бізнес-суб'єктів.

Наприклад, роботизована автоматизація процесів може автоматизувати дії електронної комерції, такі як обробка замовлень, управління запасами та вирішення проблем клієнтів;

- використання хмарних послуг у діяльності бізнес-суб'єктів з метою уникнення обтяжливої підтримки власних центрів обробки даних. Провайдери хмарних послуг використовують хмарні технології для підтримки безвідмовної роботи та безпеки, щоб компанії могли зосередитися на основному бізнесі;

- удосконалення системи кібербезпеки у зв'язку з посиленням ризику цифрових атак. Зокрема доцільно використовувати нові підходи до кібербезпеки і перенесення даних процесів на початок циклу розробки, вбудовування їх безпосередньо в код. Для посилення системи кіберзахисту використовують і технології блокчейн для підвищення цілісності даних та покращення захищеності транзакцій;

- посилення взаємозв'язку між системами управління та окремими машинами (Machine-to-Machine) шляхом застосування технологій інтернету речей (IoT), що дозволяє технічним рішенням взаємодіяти між собою. Виробники можуть використовувати IoT, щоб знати, коли їхні машини потребують ремонту, забезпечуючи профілактичне обслуговування;

- врахування загальногалузевих змін, оскільки цифрові трансформації унікальним чином впливають на різні галузі. Так, наприклад, постачальники фінансових послуг збільшили спектр використання програмних додатків для розширення екосистем і співпраці з більшою кількістю партнерів, зокрема розширення взаємодії з клієнтами в цифровому вигляді;

- формування потужної та надійної приватної цифрової інфраструктури бізнес-суб'єктів для покращення віртуальних робочих місць і удосконалення доступу співробітників до конфіденційних

внутрішніх документів тощо.

Висновки. Досліджено стан суб'єктів українського малого та середнього бізнесу, зокрема кількісну динаміку відкриття та закриття підприємств. Встановлено, що в результаті бойових дій і повномасштабної агресії значного скорочення зазнала і економічна активність бізнес-суб'єктів на українському ринку. Розглянуто ключові проблеми та виклики, які постали наразі перед бізнес-суб'єктами. Проаналізовано ініціативи підтримки бізнесу, започатковані державою та міжнародними інституціями, зокрема США та країн ЄС. Виявлено, що ключова увага на сьогодні спрямована на стимулювання цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього бізнесу України. Вивчено світовий досвід економічно розвинених бізнес-суб'єктів щодо цифровізації їх діяльності. Розглянуто урядові ініціативи, спрямовані на стимулювання цифрових зрушень у секторі малого та середнього бізнесу. Виділено перспективні напрями реалізації цифрових змін у даній сфері.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. С. 47–55.

2 Лозовський О. М., Яремко А. О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/96.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

3 Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1

(11). С. 228-237.

4 Ремінський М. М., Глущенко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 224-233.

5 Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово-економічного розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Т. 1. № 16. С. 133-145.

6 Світовий банк оцінив втрати українського бізнесу через війну. *zaxid.net* : веб-сайт. URL: https://zaxid.net/svitoviy_bank_otstniv_vtrati_ukrayins_kogo_biznesu_cherez_viynu_n1578066 (дата звернення: 10.05.2024).

7 Аграрії та юристи найактивніше йдуть з ринку через війну. *finclub.net* : веб-сайт. URL: <https://finclub.net/ua/news/ahrarii-ta-iurysty-naiaktyvnishe-idut-z-rynku-cherez-viinu.html> (дата звернення: 29.05.2024).

8 Просто не витримували. Який бізнес найчастіше закривався після початку війни в Україні. *biz.nv.ua* : веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/analiz-zakrittya-kompaniy-v-ukrajini-pid-chas-viyni-doslidzhennya-youcontrol-market-50422762.html> (дата звернення: 29.05.2024).

9 Підтримка економіки під час війни: чому великому бізнесу вигідно допомагати малому. *forbes.ua* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-ekonomiki-pid-chas-viyni-chomu-velikomu-biznesu-vigidno-dopomagati-malomu-01092023-15673> (дата звернення: 11.05.2024).

10 Презентація результатів дослідження «Індекс настроїв малого бізнесу» за 2023 рік. *business.diia.gov.ua* : веб-сайт. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37429-rezul_tati_doslidzenna_indeks_nastroiv_msb_2024_compressed.pdf (дата звернення: 11.05.2024).

11 З початку року банки видали доступних кредитів на суму понад

35 мільярдів гривень. *Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України* : веб-сайт. URL: <https://minre.gov.ua/2024/05/06/z-pochatku-roku-banky-vydaly-dostupnyh-kredytiv-na-sumu-ponad-35-milyardiv-gryven/> (дата звернення: 29.05.2024).

12 Уряд переорієнтовує програму «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі. *rv.gov.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/uriad-pereorientoivie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili> (дата звернення: 29.05.2024).

13 The challenge of the digital transformation. *repsol.com* : website. URL: <https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/technology-and-innovation/digitalization-of-companies/index.cshtml> (last accessed: 26.05.2024).

14 Digital Transformation in the Energy Industry. *shell.com* : website. URL: <https://www.shell.com/what-we-do/digitalisation.html> (last accessed: 28.05.2024).

15 Чому уряд розробив дві протилежні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу. *liga.net* : веб-сайт. URL: <https://www.liga.net/ua/all/opinion/chomu-uriad-rozrobiv-dvi-protylezhni-stratehii-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu> (дата звернення: 29.05.2024).

16 Як цифровізація допомагає вести бізнес. *epravda.com.ua* : веб-сайт. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/ya_k_tsyfrovizatsiia_dopomahaie/ (дата звернення: 29.05.2024).

17 США виділяють Україні \$150 мільйонів упродовж п'яти років - на цифрову трансформацію. *ukrinform.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3802110-ssa-vidilaut-ukraini-150-miljoniv-uprodovz-pati-rokiv-na-cifrovu-transformaciju.html> (дата звернення: 29.05.2024).

18 Riding the waves: Navigating the digital landscape in financial services. *imd.org*

: *website*. URL: <https://www.imd.org/ibyimd/technology/riding-the-waves-navigating-the-digital-landscape-in-financial-services/> (last accessed: 30.05.2024).

19 Digital Transformation key to Reaching Business Ambitions. *technologymagazine.com* : *website*. URL: <https://technologymagazine.com/articles/digital-transformation-key-to-reaching-business-ambitions> (last accessed: 30.05.2024).

REFERENCES

1 Dykan V.L., Schramenko O.V. (2019), "Strategic guidelines for state regulation of small and medium-sized business entities", In: Strategic Aspects of Managing Enterprise Competitiveness in the Digital Economic Space, Kyiv, pp. 47–55.

2 Lozovskyi O. M., Yaremko A. O. (2017), "The main trends of small business development in Ukraine", *Economy and society*, vol. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/96.pdf (last accessed: 22.05.2024).

3 Loiko V. V., Aleksandrov B. V. (2023), "Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 1 (11), pp. 228-237.

4 Reminskyi M. M., Hlushchenko Ya. I. (2019), "Trends and problems of small and medium business development in Ukraine", *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 16, pp. 224-233.

5 Rodchenko V. B., Prus Yu. I. (2020), "Strategic priorities of the spatial and economic development of the regions of Ukraine", *Actual Problems the Development of the Economy Region*, vol. 1, no. 16, pp. 133-145.

6 *Zaxid.net* : *web-site* (2024), "The World Bank estimated the losses of Ukrainian business due to the war", available at: https://zaxid.net/svitoviy_bank_otsiniv_vtrati_ukrayinskogo_biznesu_cherez_viynu_n1578066 (last accessed: 10.05.2024).

7 *Finclub.net* : *website* (2024), "Farmers and lawyers are the most actively leaving the market because of the war", available at: <https://finclub.net/ua/news/ahrarii-ta-iurysty-naiaktyvnishe-idut-z-rynku-cherez-viynu.html> (last accessed: 29.05.2024).

8 *Biz.nv.ua* : *website* (2024), "They just couldn't stand it. Which business was most often closed after the start of the war in Ukraine", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/analiz-zakrittya-kompaniy-v-ukrajini-pid-chas-viyni-doslidzhennya-youcontrol-market-50422762.html> (last accessed: 29.05.2024).

9 *Forbes.ua* : *website* (2023), "Supporting the Economy in Wartime: Why It's Profitable for Big Business to Help Small", available at: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-ekonomiki-pid-chas-viyni-chomu-velikomubiznesu-vigidno-dopomagati-malomu-01092023-15673> (last accessed: 11.05.2024).

10 *Business.diia.gov.ua* : *website* (2023), "Presentation of the results of the Small Business Sentiment Index for 2023", available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37429-rezul_tati_doslidzenna_indeks_nastroi_v_msb_2024_compressed.pdf (last accessed: 11.05.2024).

11 *Minre.gov.ua* : *website* (2024), "Since the beginning of the year, banks have issued affordable loans in the amount of over 35 billion hryvnias", available at: <https://minre.gov.ua/2024/05/06/z-pochatku-roku-banky-vydaly-dostupnyh-kredytiv-nasumu-ponad-35-milyardiv-gryven/> (last accessed: 29.05.2024).

12 *Rv.gov.ua*: *website* (2024), "The government is reorienting the program "Affordable loans 5-7-9%" to investment goals", available at: <https://www.rv.gov.ua/news/uriad-pereoriientovuiie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili> (last accessed: 29.05.2024).

13 *Repsol.com* : *website* (2024), "The challenge of the digital transformation", available at:

<https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/technology-and-innovation/digitalization-of-companies/index.cshtml> (last accessed: 26.05.2024).

14 *Shell.com* : *website* (2024), “Digital Transformation in the Energy Industry”, available at: <https://www.shell.com/what-we-do/digitalisation.html> (last accessed: 28.05.2024).

15 *Liga.net* : *website* (2024), “Why has the government developed two opposite strategies for the development of small and medium-sized businesses”, available at: <https://www.liga.net/ua/all/opinion/chomu-uriad-rozrobyv-dvi-protylezhni-stratehii-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu> (last accessed: 29.05.2024).

16 *Epravda.com.ua* : *website* (2024), “How digitalization helps to run a business”, available at: <https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/ya>

[k_tsy_frovizatsiia_dopomahaie/](https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/ya_k_tsy_frovizatsiia_dopomahaie/) (last accessed: 29.05.2024).

17 *Ukrinform.ua* : *website* (2024), “The USA allocates \$150 million to Ukraine over five years for digital transformation”, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3802110-ssa-vidilaut-ukraini-150-miljoniv-uprodovz-pati-rokiv-na-cifrovu-transformaciu.html> (last accessed: 29.05.2024).

18 *Imd.org* : *website* (2024), “Riding the waves: Navigating the digital landscape in financial services”, available at: <https://www.imd.org/ibyimd/technology/riding-the-waves-navigating-the-digital-landscape-in-financial-services/> (last accessed: 30.05.2024).

19 *Technologymagazine.com* : *website* (2024), “Digital Transformation key to Reaching Business Ambitions”, available at: <https://technologymagazine.com/articles/digital-transformation-key-to-reaching-business-ambitions> (last accessed: 30.05.2024).