

DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13
DOI: 10.5281/zenodo.14861745
UDC: 330.15:338.1:332.1:658.114.2
JEL: O18, R58, L26, Q01, O33

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, СМАРТИЗАЦІЯ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT TOOLKIT IN MANAGING SMALL BUSINESS CHANGES: DIGITALIZATION AND SMARTIZATION

Volodymyr Yu. Filippov, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4429-7582
E-mail: v.filippov@op.edu.ua

Elvin P. Yangulov
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8699-8673
Email: yangulov@op.edu.ua

Received 19.10.2024

Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація. Науково-методична стаття.

У статті досліджуються інструменти сталого розвитку в управлінні змінами на малих підприємствах в умовах глобальних викликів, таких як війна в Україні, економічна нестабільність та прискорені технологічні трансформації. Особливу увагу приділено процесам діджиталізації та смартизації, які виступають ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності малих підприємств. Проаналізовано вплив цифрових інструментів на автоматизацію бізнес-процесів, управління ресурсами та взаємодію з клієнтами. Наведено приклади інноваційних рішень, які дозволяють підвищити адаптивність підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Також розглянуто роль державної підтримки у вигляді грантів, пільгового кредитування та спрощення адміністративних процедур. Висвітлено необхідність оперативної адаптації до кризових ситуацій через створення партнерських мереж, бізнес-кластерів та розвиток підприємницьких екосистем. Особливо акцентовано на важливості стимулювання експорту товарів і послуг українських підприємств та інтеграції в глобальні ринки для забезпечення стійкості національної економіки.

Ключові слова: сталий розвиток, малий бізнес, діджиталізація, смартизація, управління змінами, бізнес-інкубатори, інновації, стратегічне управління

Filippov V.Yu., Yangulov E.P. Sustainable Development Toolkit in Managing Small Business Changes: Digitalization and Smartization. Scientific and methodical article.

The article explores sustainable development tools in managing changes within small enterprises amidst global challenges such as the war in Ukraine, economic instability, and accelerated technological transformations. Special attention is given to digitalization and smartization processes, which serve as key factors in improving the efficiency of small businesses. The impact of digital tools on business process automation, resource management, and customer interaction is analyzed. Examples of innovative solutions that enhance business adaptability to dynamic market changes are provided. The study also examines the role of government support through grants, preferential loans, and the simplification of administrative procedures. The necessity for rapid adaptation to crises through the creation of partnerships, business clusters, and the development of entrepreneurial ecosystems is emphasized. Special focus is placed on stimulating the export of Ukrainian goods and services and integrating into global markets to ensure the resilience of the national economy.

Keywords: sustainable development, small business, digitalization, smartization, change management, business incubators, innovations, strategic management

Малий бізнес відіграє важливу роль у формуванні економічної стабільності, створенні робочих місць та розвитку місцевих громад. Незважаючи на цю ключову роль, малий бізнес стикається з низкою серйозних проблем, які ускладнюють його стійкий розвиток. Основні виклики для малих підприємств пов'язані із зовнішніми чинниками, такими як глобалізація, економічні кризи, технологічні зміни та загальна нестабільність. Водночас внутрішні обмеження, такі як недостатність фінансових та людських ресурсів, недостатній рівень управлінської компетентності та потреба в постійній адаптації до змін, також створюють значні труднощі.

Глобалізація відкриває нові ринки для малих підприємств, однак одночасно збільшує конкуренцію та ставить перед ними питання стійкості в умовах глобальної економіки. Інтенсивні технологічні зміни впливають на попит, методи виробництва та обслуговування, що змушує підприємства адаптуватися до нових умов, часто з великими інвестиціями у впровадження сучасних технологій. Малий бізнес, через обмеженість ресурсів, зазвичай має труднощі з інтеграцією таких інноваційних рішень, як автоматизація, штучний інтелект або електронна комерція, що часто ставить його у невідгдане становище порівняно з великими компаніями.

В Україні малий бізнес є важливим елементом економіки, сприяючи зайнятості та економічному зростанню, особливо в локальних громадах та сільських районах. Однак, його внесок у стабільність національної економіки залишається нестійким через високу залежність від внутрішнього ринку, обмежений доступ до капіталу та нестабільну підтримку з боку держави. Високе податкове навантаження та складність адміністративних процедур також створюють додаткові труднощі для малих підприємств, особливо у кризові періоди, коли підтримка є особливо важливою.

Малий бізнес повинен враховувати економічні, екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності для досягнення цілей сталого розвитку. Ці вимоги можуть стати тягарем, особливо в умовах економічної нестабільності та обмеженості ресурсів. Досягнення цілей сталого розвитку вимагає інвестицій у більш екологічні методи виробництва, відповідальне використання ресурсів, а також реалізацію соціальних програм для підтримки співробітників та місцевих громад. У кризові періоди ресурси малого бізнесу, як правило, спрямовані на виживання, що обмежує можливість інвестування у довгострокові стратегії сталого розвитку.

Діджиталізація і смартизація стали важливими факторами для ефективності бізнесу, надаючи малим підприємствам можливість покращити бізнес-процеси, оптимізувати управління та забезпечити більш широкий доступ до клієнтів. Проте обмежені фінансові ресурси часто не дозволяють малому бізнесу впроваджувати інновації чи розвивати цифрові платформи, необхідні для успішної діяльності. Недостатнє використання цифрових технологій або смарт-інструментів знижує конкурентоспроможність малих підприємств, роблячи їх більш уразливими до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, що постійно змінюються.

З наведеного можна зробити висновки, що для малого бізнесу є критично важливим адаптувати стратегічне управління до нових викликів, забезпечуючи ефективну інтеграцію цифрових інструментів та сталих практик для збереження своєї конкурентоспроможності та стійкості в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Малий бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку України, структура суб'єктів малого підприємництва, які працюють на території України у 2022 році, становила 94,17% від загальної сукупності підприємств [1], це свідчить про високу залежність економіки України від малого бізнесу, його ключову роль у формуванні робочих місць, розвитку регіональної економіки та забезпеченні економічної стабільності навіть в умовах викликів воєнного часу. Наукові дослідження в цій сфері здійснюються вітчизняними науковцями, Михайленко Д. у своїх публікаціях, зокрема у статті [2] наголошує на важливості впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів і розширення ринків збуту. Авторка акцентує увагу на необхідності розвитку цифрових компетенцій серед підприємців. Мірошник Р. та Прокоп'єва У. [3], Сарахман М. і Дербаль С. [4] розглядають роль інновацій у процесі діджиталізації та вплив цифрової трансформації на ефективність бізнесу. Вони підкреслюють значення автоматизації та онлайн-платформ у сучасному бізнесі. Марченко В. та Харитоненко Д. досліджують вплив війни на економічну активність малого бізнесу, зокрема, проблеми логістики, фінансових ризиків і зменшення платоспроможності населення [5]. Васюта В., Лобас В. та Зубко О. [6] аналізують адаптаційні стратегії малого бізнесу, такі як використання державних програм підтримки та диверсифікація діяльності. Козюра С. [7] та Лавний А. [8] наголошують на необхідності інтеграції цілей сталого розвитку у стратегії бізнесу. Автори пропонують впровадження екологічно чистих технологій і підтримку місцевих громад як основи для довгострокового успіху. Нейков С. [9], Лакас В. [10] та Воевудський О. [11] також підтримують ідею сталого розвитку, зазначаючи, що це не лише моральний обов'язок, а й конкурентна перевага. Алексєєва О. та Мазур К. [12] сходяться на думці, що діджиталізація є ключовим напрямком формування конкурентоспроможності малих підприємств. Значна увага авторів Назаров Н., Степанова Е. [13] приділяється адаптації до сучасних умов, включаючи війну та глобальні кризи. Атаманчук Н. [14], Вовк В. [15], Мельник Т. [16] акцентують на важливості державної підтримки малого бізнесу під час дії воєнного стану.

Аналіз наукових джерел свідчить, що сучасний малий бізнес в Україні стикається з численними викликами, які водночас відкривають нові можливості для розвитку. Подальші дослідження мають зосереджуватися на інтеграції цифрових технологій, принципів сталого розвитку та адаптації до умов війни як ключових чинниках успішної діяльності малого бізнесу.

Результати досліджень підтверджують, що успішні моделі стратегічного управління та впровадження інноваційних підходів до сталого розвитку відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості малого бізнесу як в Україні, так і за її межами.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Одна з ключових проблем малого бізнесу в Україні під час війни полягає у відсутності чіткої стратегії підтримки з боку держави. Нестабільна економічна ситуація створює значні труднощі для доступу до фінансування та кредитування, особливо враховуючи мобілізацію працівників, часті зміни законодавства та зростання видатків. Порушення інфраструктури й транспортних ланцюгів, таких як руйнування мостів, доріг, закриття кордонів і обмеження на перетин кордону, суттєво впливають на вартість доставки продуктів та матеріалів. Проблеми доступу до інтернету й електроенергії через обстріли та

зростання вартості електрики, а також дефіцит сучасних технологій, особливо в селах і малих містах, також ускладнюють ведення бізнесу.

Відсутність цифрових навичок у частини підприємців змушує їх витратити додаткові кошти або зовсім не використовувати новітні цифрові інструменти, які могли б спростити управління бізнесом. Недостатнє поширення програмного забезпечення для автоматизації процесів ускладнюється санкціями проти популярного ПЗ, яке раніше активно використовувалося підприємцями. Брак розуміння серед підприємців, як інтегрувати цілі сталого розвитку у свої бізнес-стратегії, доповнюється відсутністю механізмів оцінки впливу їх діяльності на місцеві громади та екологію. Постійний стрес призводить до емоційного вигорання серед підприємців, що ускладнює їхню ефективність.

Складнощі із залученням кваліфікованої робочої сили через мобілізацію, внутрішню міграцію та втрату кадрів, а також низький рівень зарплат, які не можуть конкурувати з виплатами для біженців у Європі, є ще однією серйозною проблемою. Використання державних програм підтримки також залишається утрудненим через бюрократичні перепони. Малий бізнес стикається з обмеженими можливостями співпраці з міжнародними донорами, а також із браком платформ для обміну досвідом та навчання інноваційним підходам. Інтеграція українського малого бізнесу у світові ринки також є проблематичною через політику захисту місцевих виробників у США [17] та ЄС [18].

Зростаюча конкуренція з великими компаніями, які мають значно більший ресурсний потенціал, створює додатковий тиск на малий бізнес. Всі ці проблеми підкреслюють нагальну потребу у систематизованій підтримці, яка дозволила б підприємцям ефективно долати виклики війни та забезпечувати сталий розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження

Малі підприємства виконують низку важливих функцій, зокрема сприяють високому рівню зайнятості населення, формують конкурентне середовище, забезпечують гнучкість ринкової економіки, а також сприяють розвитку інноваційного та інвестиційного потенціалу. Водночас сучасний стан підприємництва в Україні визначається як позитивними, так і негативними (дестабілізуючими) чинниками. Для забезпечення економічного зростання критично важливим є розвиток малого та середнього бізнесу, який наразі діє у складних і неоднозначних умовах.

У межах сучасної дослідницької парадигми можна виокремити кілька підходів до аналізу розвитку малого бізнесу:

- 1) Оцінка загальних економічних, інституційних, соціальних і політичних умов розвитку підприємництва у широкому контексті;
- 2) Аналіз умов розвитку малого бізнесу з акцентом на інституційні зміни, що відбуваються на мікрорівні, а також на здатність і можливість підприємців реалізовувати свої ініціативи;
- 3) Визначення макроекономічних передумов для підвищення підприємницької активності з урахуванням структурних параметрів економічного зростання.

До ключових передумов сталого розвитку малого бізнесу належать:

- забезпечення максимально вільного доступу до ринків і фінансових ресурсів;
- висока якість людських ресурсів, залучених до діяльності в секторі малого бізнесу;
- сприятлива економічна кон'юнктура, а також посилення співпраці з великим бізнесом і державою;
- високий рівень інноваційної активності;
- розвинена інфраструктура, орієнтована на підтримку підприємництва;
- мінімальне податкове навантаження та скорочення адміністративного регулювання [19].

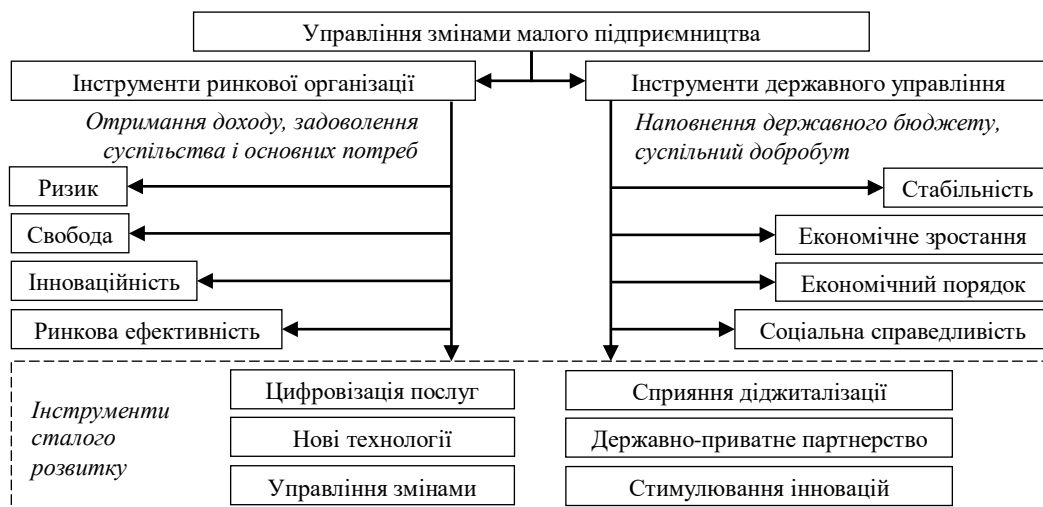


Рисунок 1. Управління змінами малого підприємництва з урахування впливу інструментів сталого розвитку
Джерело: складено авторами за матеріалами [2, 6, 11]

Функціонування малого бізнесу формує основи співпраці між державою та ринком на мікрорівні. Схематичне зображення ефективного розвитку та управління змінами малого підприємництва в національній економіці з урахування впливу інструментів сталого розвитку представлено на рис. 1. Зарубіжний досвід демонструє важливість тісної взаємодії між державними структурами та бізнесом. У цьому процесі держава виконує функцію регулятора економічних відносин, створює умови для чесної конкуренції та надає фінансову підтримку у формі кредитів і субсидій.

Малі підприємства, які займають значну частку в загальному обсязі економіки, порівняно із середнім і великим бізнесом, повинні дотримуватись принципів добросовісної конкуренції. Вони зобов'язані активно залучати капітал і інвестиції, а також безперервно підвищувати якість своєї продукції, орієнтуючись на міжнародні стандарти.

Досліджуючи бізнес-тенденції в Україні (табл. 1), можна відзначити, що з 2014 року спостерігається зменшення кількості малих підприємств. Основною причиною цього є впровадження урядом «Національної стратегії доходів до 2030 року» [20], яка передбачає скасування спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб, об'єднання третьої групи з другою та поступове підвищення ставки податку до 18% для юридичних осіб протягом трьох років [21]. Такі зміни призвели до того, що багато підприємств були змушені припинити свою діяльність.

Таблиця 1. Кількість суб'єктів підприємницької діяльності в Україні (2014-2023 рр.)

Рік	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі
2014	324598	15906	497
2015	327814	15203	423
2016	291154	14832	383
2017	322920	14937	399
2018	339374	16057	446
2019	362328	17751	518
2020	355708	17602	512
2021	352722	17502	610
2022	246647	14783	494
2023	293270	14070	512

Джерело: складено авторами за матеріалами [22]

В Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості малих підприємств. Так, у 2022 році їх стало на 106 075 менше порівняно з 2021 роком, хоча 2023 рік трохи вирівняв загальну картину (рис. 2.).

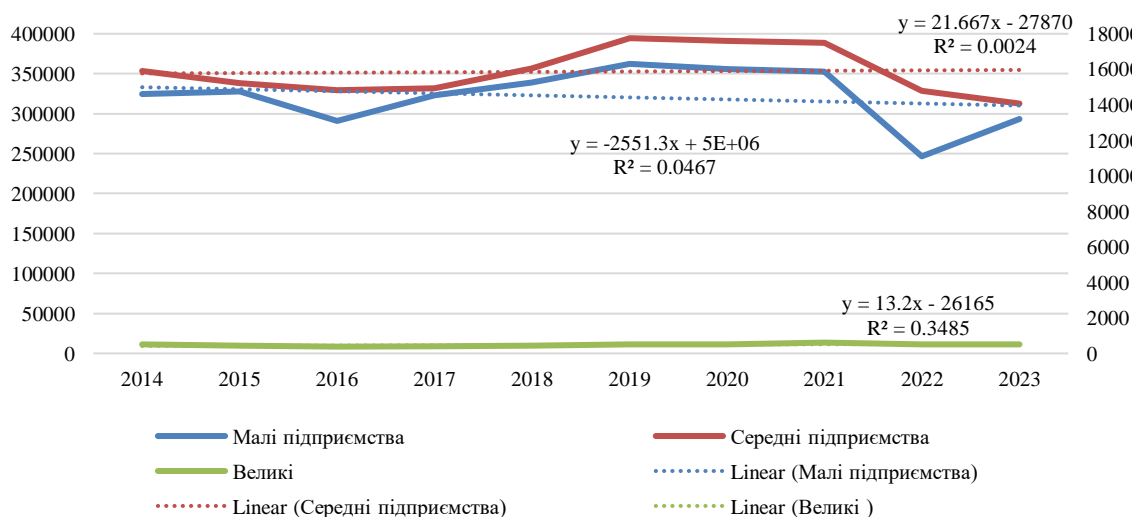


Рисунок 2. Кількість суб'єктів підприємницької діяльності в Україні (2014-2023 рр.)

Джерело: складено авторами за матеріалами [20-22]

Згідно з реєстраційними даними, темпи закриття малого бізнесу суттєво перевищують темпи відкриття нових компаній. Найбільш поширене закриття підприємств, що працюють у галузях роздрібною та оптовою торгівлі, складських послуг і транспортної логістики.

Іншу статистику демонструє мікропідприємництво (Табл. 2). В Україні 2 мільйони підприємців, вони – основа нової української економіки, що побудована на приватній власності, особистій відповідальності та відсутності корупції. ФОПи допомагають будувати країну: в останні роки надходження від підприємців зросли у п'ять разів – в 2019 році фонономіка принесла Україні 1 млрд доларів [23].

Таблиця 2. Статистика відкриття та закриття ФОПів (жовтень 2016-2024 рр.)

Дата	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Відкрито	14221	19428	67026	23604	27924	30978	20136	35587	28071
Закрито	-7778	-16193	-23511	-17649	-29388	-16589	-15858	-24167	-21874
Активні Фопи	1993910	1766467	1813640	1875332	1906811	1982348	2011604	2059957	2174232

Джерело: складено авторами за матеріалами [22]

Статистика відкриття та закриття ФОПів за період жовтень 2016 по жовтень 2024 рр. Свідчить, що навіть після повномасштабного вторгнення Росії до України процес їх зростання не зупинився (рис. 3).

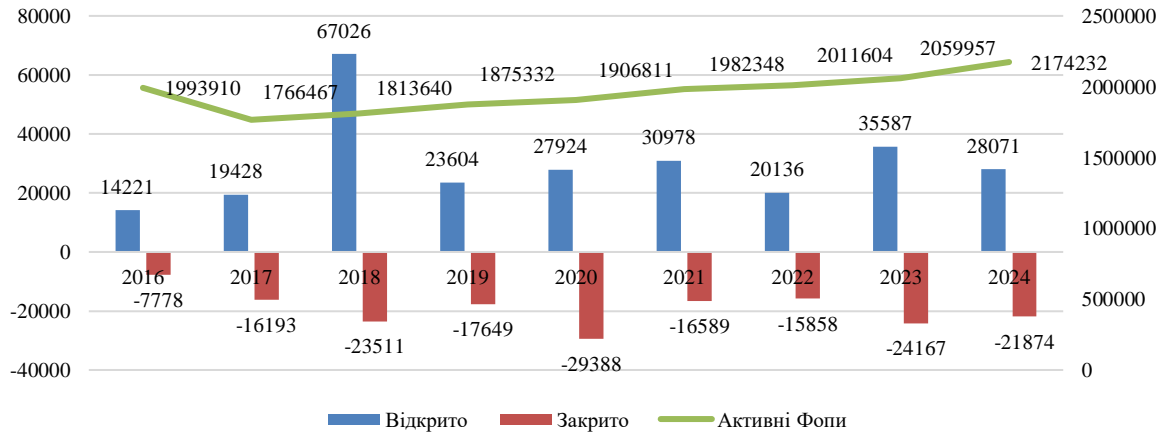


Рисунок 3. Динаміка відкриття та закриття ФОПів (жовтень 2016-2024 рр.)

Джерело: складено авторами за матеріалами [23]

Наведені дані свідчать про уповільнений розвиток сектору малого бізнесу, що зумовлений низкою макроекономічних факторів. Серед них: політична криза, низька купівельна спроможність населення, високі податкові ставки, корупція, бюрократизація, інфляція, недосконалість законодавства, мобілізація, тиск з боку контролюючих органів, воєнні дії, відсутність доступу до реальних кредитних програм, недостатня державна підтримка та висока конкуренція.

Бізнес-середовище в Україні залишається нестабільним, що вимагає від підприємців швидкої адаптації до змін та ухвалення оперативних, але виважених рішень. Постійні зміни у правилах ведення бізнесу, запровадження нових законів і підзаконних актів створюють труднощі для планування. Непередбачуваність регуляторного поля стримує залучення іноземних інвесторів, які неохоче вкладають кошти у розвиток вітчизняних підприємств.

Водночас існує об'єктивна необхідність у всебічній державній підтримці підприємницької діяльності, що передбачає забезпечення відкритого доступу до інформаційних ресурсів, надання безоплатних консультаційних послуг, а також сприяння у процедурі оформлення документації. Важливим напрямом є реалізація державної політики, спрямованої на стимулювання підприємницької активності, що включає створення спеціалізованих інформаційно-консультаційних центрів, які надаватимуть початківцям необхідну експертну підтримку для вирішення актуальних питань, пов'язаних із започаткуванням та веденням бізнесу.

Суттєвою перешкодою для розвитку малого бізнесу є чинна система адміністрування реєстраторів розрахункових операцій, яка сприяє виникненню корупційних ризиків у сфері фіскального контролю та покладає на суб'єктів підприємницької діяльності повну відповідальність за її обслуговування, а також за можливі технічні збої під час передачі звітності. Оскільки малі підприємства відіграють ключову роль у формуванні доходної частини державного бюджету, їх діяльність значною мірою залежить від стабільності податкової політики. Постійні перевірки, нормативні зміни та реформи у сфері оподаткування створюють додаткове навантаження на підприємницькі структури, що негативно позначається на їх функціонуванні та розвитку.

Недосконалість законодавчої бази, наявність політичного підприємництва, високий рівень податкового навантаження та відсутність ефективних механізмів державної фінансової підтримки створюють передумови для поширення нелегальної підприємницької діяльності. Україна належить до трійки країн з найвищим рівнем тіньової економіки, що має негативні наслідки для соціально-економічного розвитку та добробуту населення. Враховуючи значний вплив цього явища на економічну стабільність держави, необхідне комплексне та невідкладне впровадження заходів, спрямованих на його мінімізацію.

Попри існуючі бар'єри, що ускладнюють процес започаткування власного бізнесу, існують низка чинників, які стимулюють підприємницьку діяльність. У сучасному світі практично не існує сфер

економіки, здатних функціонувати без продукції та послуг малого бізнесу. Дана категорія підприємництва вирізняється високою мобільністю, здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективним використанням капіталу та значним потенціалом прибутковості. Відтак, створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу є важливим завданням державної політики, оскільки це сприятиме зниженню рівня безробіття, створенню нових робочих місць, зменшенню соціальної напруги та підвищенню добробуту населення.

Фахівці рекомендують обирати сферу діяльності, в якій особа має найвищий рівень компетентності та практичного досвіду, оскільки саме професійна обізнаність та інтерес до певної галузі можуть стати ключовими чинниками успішного започаткування власного бізнесу. Важливим етапом є проведення комплексного аналізу ринку з метою оцінки актуальності бізнес-ідеї в конкретному регіоні, визначення рівня попиту та оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства. Крім того, стратегічне планування, зокрема постановка чітких цілей, є необхідною умовою для формування конкурентних переваг та ефективної бізнес-стратегії. На основі отриманих даних доцільно розробити бізнес-план, що включатиме детальну характеристику товару чи послуги, а також економічне обґрунтування доцільності впровадження підприємницької ініціативи.

Не кожен вид підприємницької діяльності потребує значних фінансових інвестицій, особливо якщо йдеться про мікропідприємства, що функціонують без залучення найманих працівників. У таких випадках відсутність витрат на заробітну плату, оренду офісного приміщення та інші операційні витрати дозволяє мінімізувати початкові капіталовкладення. Розробка інноваційного та детально обґрунтованого бізнес-плану може створити можливість для участі у грантових програмах, що фінансуються місцевими органами влади, громадськими організаціями або державними структурами. Крім того, активна участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах, лекціях та програмах підвищення кваліфікації сприяє розширенню професійних контактів, що, своєю чергою, може сприяти залученню потенційних інвесторів, зацікавлених у підтримці перспективних бізнес-ініціатив.

Можна виділити такі пріоритетні напрями відкриття малого бізнесу в Україні у 2024 році:

1) Онлайн-бізнес і цифрові послуги, адже через війну прискорилися процеси цифровізації, тож інтернет-магазини, маркетплейси, онлайн-освіта та фріланс є перспективними. Попит мають ІТ-консалтинг, кібербезпека та автоматизація бізнес-процесів.

2) Енергетично незалежний бізнес – через енергокризу зростає потреба у генераторах, сонячних панелях, павербанках та їх ремонті. Також перспективним є бізнес із встановлення систем автономного енергозабезпечення.

3) Виробництво і локальне підприємництво, якому в умовах війни важливо забезпечити власне виробництво: продукти харчування, одяг, 3D-друк, військове спорядження. Розвиток крафтових виробництв також підтримується державою.

4) Послуги, орієнтовані на відновлення та реабілітацію – великий попит на психологічну підтримку, реабілітацію ветеранів, соціальну адаптацію ВПО. Центри масажу, ЛФК та дитячі простори стають важливою частиною суспільного життя.

5) Гібридні кафе, мобільні ресторани, доставка їжі. У нестабільних умовах працюють формати dark kitchen, автономні фудтраки, кава на генераторах. Високий попит мають фудбокси для військових та переселенців.

6) Відновлення житла та інфраструктури, яке було зруйновано через війну, тому актуальними є будівельні та ремонтні послуги. Перспективними є бізнеси, пов'язані з переробкою будматеріалів та облаштуванням кутритів.

7) Експорт товарів і послуг. Світ активно підтримує українські товари, тому експорт ІТ-послуг, одягу, крафтової продукції та консалтингових послуг набирає обертів. Аутсорсинг для європейських компаній відкриває нові можливості.

Ринок малого бізнесу адаптується до воєнних умов. Ключові тренди – енергонезалежність, цифровізація, локальне виробництво, експорт, соціальне підприємництво. Найперспективніші напрями – ІТ, альтернативна енергетика, реабілітаційні послуги, доставка, мікровиробництво та будівництво.

Міжнародний досвід свідчить, що одним із найефективніших механізмів розвитку та підтримки підприємництва є бізнес-інкубація – комплекс заходів, спрямованих на підтримку суб'єктів підприємницької діяльності на початкових етапах функціонування з метою спрощення їхнього входження на ринок та підвищення ймовірності досягнення бізнес-успіху. Даний інструмент сприяє підвищенню професійної компетентності підприємців, допомагає подолати як ринкові, так і адміністративні бар'єри, що виникають під час створення та становлення бізнесу. Статистичні дані підтверджують високу ефективність бізнес-інкубаторів: якщо серед підприємств, що розвиваються без зовнішньої підтримки, рівень виживання не перевищує 30–35%, то серед учасників інкубаційних програм цей показник сягає понад 85% [24].

Наше уявлення щодо ролі бізнес-інкубаторів полягає в тому, що ці структури є важливими та необхідними для розвитку підприємництва в Україні, оскільки вони значно сприяють становленню нових бізнес-одиниць. Оскільки новачки на ринку часто мають обмежений досвід, бізнес-інкубатори надають їм унікальну можливість стати успішними підприємцями та створити прибуткові компанії. Окрім того, популярність студентських бізнес-інкубаторів, які діють на базі університетів, зростає, оскільки вони

сприяють формуванню підприємницької культури та активності серед молоді, що є важливим аспектом для розвитку інноваційних та соціально орієнтованих бізнес-ініціатив.

Аналіз тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні дозволяє визначити ключові напрями стимулювання підприємницького потенціалу. Одним із пріоритетів є діджиталізація та смартизація бізнесу, що включає автоматизацію процесів, активний розвиток e-commerce та забезпечення кібербезпеки. Важливим фактором також є доступ до фінансування, зокрема грантові програми, пільгове кредитування та залучення інвестицій через краудфандинг і венчурні фонди.

Розвиток підприємницьких компетенцій сприятиме підвищенню ефективності малого бізнесу. Освітні програми, бізнес-інкубатори та акселератори, а також спеціалізовані тренінги для ВПО та ветеранів допоможуть підприємцям адаптуватися до нових умов. Важливим напрямом є стимулювання інновацій та технологічного підприємництва через розвиток R&D, впровадження технологій Industry 4.0 та підтримку креативної економіки.

Розширення експортного потенціалу малого бізнесу потребує підтримки експортерів, допомоги у сертифікації продукції за міжнародними стандартами та розвитку аутсорсингових послуг. Водночас актуальним є розвиток зеленої економіки, що передбачає підвищення енергоефективності, екологічну відповідальність підприємств та підтримку соціального підприємництва.

В умовах війни та кризи малий бізнес потребує гнучкості та стійкості. Оперативна адаптація, децентралізація виробництва, а також створення бізнес-кластерів та партнерських мереж сприятимуть його виживанню та розвитку. Взаємодія держави, підприємців та міжнародних партнерів є ключовою умовою сталого розвитку малого бізнесу в Україні.

Для ефективного розвитку малого бізнесу в Україні необхідні комплексні заходи: цифровізація, освітні програми, доступ до фінансів, вихід на міжнародні ринки, екологічність та адаптивність до кризових ситуацій. Взаємодія держави, бізнесу та міжнародних партнерів стане ключем до сталого розвитку підприємництва.

Висновки

У результаті проведеного дослідження визначено, що малий бізнес є важливим чинником економічного розвитку, створення робочих місць та підтримки місцевих громад. Водночас він стикається з численними викликами, зокрема впливом глобалізації, технологічними змінами, економічною нестабільністю, обмеженим доступом до фінансування та високим податковим навантаженням. Війна в Україні суттєво ускладнила діяльність підприємств через мобілізацію кадрів, порушення логістичних ланцюгів та зниження платоспроможності населення.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності малого бізнесу є впровадження стратегічного управління, що ґрунтується на принципах сталого розвитку, діджиталізації та смартизації. Використання цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та інтеграція смарт-рішень дозволяють підвищити ефективність управління, зменшити витрати та забезпечити адаптацію до сучасних ринкових умов. Проте малий бізнес часто обмежений у фінансових та технічних ресурсах для впровадження інновацій, що знижує його конкурентоспроможність у порівнянні з великими корпораціями.

Аналіз тенденцій розвитку малого бізнесу засвідчує, що перспективними напрямками є: онлайн-бізнес і цифрові послуги, енергетично незалежні проекти, виробництво та локальне підприємництво, реабілітаційні послуги, мобільна гастрономія, відновлення інфраструктури та експорт товарів і послуг. Успіх малого бізнесу значною мірою залежить від доступу до фінансування, зокрема державних грантів, міжнародних програм підтримки та кредитування на пільгових умовах.

Важливим інструментом підтримки підприємництва є бізнес-інкубатори та акселераційні програми, які сприяють підвищенню професійної компетентності, наданню консультацій та фінансової допомоги на стартовому етапі. Міжнародний досвід доводить, що такі програми значно підвищують шанси на успіх новостворених підприємств.

Для створення сприятливого середовища розвитку малого бізнесу в Україні необхідні комплексні заходи, включно з удосконаленням регуляторної політики, дерегуляцією, зниженням податкового навантаження та спрощенням доступу до фінансування. Взаємодія держави, підприємців та міжнародних партнерів є критично важливою для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу, його адаптації до сучасних викликів та інтеграції в глобальну економіку.

З огляду на отримані результати, подальші дослідження мають бути зосереджені на практичних механізмах реалізації цифрових технологій у малому бізнесі, оптимізації стратегічного управління та розвитку підприємницьких екосистем, що сприятимуть довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності підприємств в Україні.

Визнання

Ця публікація підготовлена в рамках виконання стипендіальної роботи Верховної Ради України на тему «Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва для відновлення економіки України» відповідно до Постанови Верховної Ради України «Про іменні стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук» від 22.08.2024 № 3925-ІХ. Державний реєстраційний номер НДДКР: 0124U004203.

Abstract

The article examines sustainable development tools in managing changes within small enterprises amidst global challenges such as the war in Ukraine, economic instability, accelerated technological transformations, and increasing competition in international markets. Small businesses play a vital role in economic growth, job creation, and supporting local communities. However, limited resources and external threats, including infrastructure instability and restricted access to financing, pose significant barriers to their development.

Particular attention is given to digitalization and smartization as tools for effective business management. The article explores opportunities for business process automation, improved resource management, expanded distribution channels, and enhanced competitiveness through digital technologies. The analysis demonstrates that businesses actively implementing digital platforms have higher adaptability to market changes, allowing them to effectively address contemporary challenges. The role of government support for small businesses is highlighted through grant programs, preferential loans, and simplified regulatory procedures. The authors emphasize the importance of international cooperation, particularly participation in acceleration programs and business incubators, which contribute to the development of entrepreneurial competence and the creation of new business models. Special emphasis is placed on the need for state stimulation of the green economy, which involves the implementation of energy-efficient and environmentally responsible technologies.

The article also outlines promising directions for small business development in Ukraine. These include the growth of digital services, alternative energy sources, local production, social and rehabilitation services, mobile gastronomy, and the export of goods and services. It is noted that small businesses require not only technological modernization but also the establishment of partnerships and clusters, which can become the foundation for stable growth in crisis conditions. The importance of developing entrepreneurial competencies is also emphasized as a key prerequisite for sustainable business growth. Educational programs, training sessions, and participation in business incubators and acceleration projects enhance the qualifications of entrepreneurs, expand their professional networks, and improve access to modern technologies and investments. It is proven that businesses with access to these resources adapt more easily to market changes and become more attractive to international partners and investors. In this context, the integration of Ukraine into global economic processes and the encouragement of small enterprises to participate in international projects is particularly significant.

The authors conclude that achieving sustainable development goals requires the implementation of strategic management focused on innovation and digitalization, as well as enhanced collaboration between the state, businesses, and international partners. Enterprises must actively adopt advanced technologies, invest in the professional development of their employees, and expand their export opportunities. Future research should focus on the integration of digital solutions, increased innovation activity, and the development of entrepreneurial ecosystems to ensure the competitiveness of small businesses in the face of global changes.

Список літератури:

1. Яценко Л.Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Центр економічних і соціальних досліджень. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf.
2. Михайленко Д.Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. № 60. 2024. 7 С. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-139.
3. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Т. 4, № 1. 2020. С. 63-71. DOI: 10.23939/semi2020.01.063.
4. Сарахман М.І., Дербаль С.І. Роль інновацій у зростанні економіки: теорія та практика. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». Вип. 1(36). 2024. С. 290-293. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msu.edu.ua/educationandscience/uk/2024/06/11/1362024/>.
5. Марченко В.М., Харитоненко Д.В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 19. 2021. С. 82-88. DOI: 10.20535/2307-5651.19.2021.225854.
6. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Галицький економічний вісник. № 2 (87). 2024. С. 207-213. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207.
7. Соболева Т.О., Козюра С.І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементация в Україні. Стратегія економічного розвитку України. № 54. 2024. С. 57-67. DOI: 10.33111/sedu.2024.54.057.067.
8. Лавний А.В. Екологічне управління в системі реалізації цілей сталого розвитку. Ефективність державного управління. № 1(78/79). 2024. С. 66-70. DOI: 10.36930/507810.
9. Філіпов В.Ю., Нейков С.О., Янгулов Е.П. Стратегічні напрями сталого розвитку Одеської області до 2030 року. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. № 2 (72). 2024. С. 97-108. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.11.

10. Лакас В.В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістовна характеристика та теоретико-методологічні засади. *Агросвіт*. № 16. 2024. С. 184-190. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.184.
11. Воевудський О. Взаємодія державних та приватних ініціатив у сфері сталого розвитку: виклики та перспективи. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. Вип. 55. 2024. С. 255-261. DOI: 10.30970/PPS.2024.55.31.
12. Алексеева О.В., Мазур К.В., Кривогубець В.А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 12. 2024. 7 С. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-06.
13. Назаров Н.К., Степанова Е.Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. № 4. 2024. С. 325-331. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-325-331.
14. Атаманчук Н. І. Правове регулювання фінансової державної підтримки малого підприємництва в Україні в умовах фінансової кризи. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 1/2024. С. 326-329. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-1/73.
15. Вовк В. С. Підтримка малого підприємництва в сучасних умовах: державний та регіональний аспекти. *Право та державне управління*. № 1. 2024. С. 164-169. DOI: 10.32782/pdu.2024.1.22.
16. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. № 2(100). 2022. С. 3-11. DOI: 10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.
17. Establish an America First Foreign Policy. *America First Policy Institute*: вебсайт. 2024. 3 С. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/4jXIT0c>.
18. Emmott R. EU parliament freezes China deal ratification until Beijing lifts sanctions. *Reuters*: вебсайт. 20 травня 2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/china/eu-parliament-freezes-china-deal-ratification-until-beijing-lifts-sanctions-2021-05-20>.
19. Карпенко Г.Ю. Формування інноваційної моделі сталого розвитку регіонів в умовах глобальної турбулентності: автореферат дис. на здобуття наук. ст. к.е.н. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2022. 24 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2022/Abstract-Karpenko.pdf>.
20. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України: вебсайт. 2023. 147 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf.
21. Вінокуров Я. Вищі податки для ФОПів та перетворення митників на слідчих. Як держава планує зібрати більше доходів у наступні шість років? *Економічна правда*: вебсайт. 27 грудня 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/publications/2023/12/27/708168>.
22. Кількість підприємств в Україні 2010–2023. Державна служба статистики України: вебсайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/kdp_roz_reg_10_20_ue.xlsx.
23. ФОПономіка. *OpenDataBot*: вебсайт. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/open/foronomics>.
24. Паламарчук О.М. Особливості функціонування бізнес-інкубаторів в Україні. *Економічний вісник університету*. 2014. Вип. 22(1). С. 99-104.

References:

1. Yatsenko, L.D. (2024). Current problems of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs. *Center for Economic and Social Studies*. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf [in Ukrainian].
2. Mykhailenko, D.H. (2024). Current trends in the development of small enterprises in Ukraine. *Economy and Society*, (60), 7 p. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-139 [in Ukrainian].
3. Miroshnyk, R.O., & Prokopieva, U.O. (2020). Development of small and medium-sized businesses in Ukraine: problems and prospects. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 4(1), 63-71. DOI: 10.23939/semi2020.01.063 [in Ukrainian].
4. Sarakhman, M.I., & Derbal, S.I. (2024). The role of innovations in economic growth: theory and practice. *International Scientific Journal "Education and Science"*, 1(36), 290-293. Retrieved from: <https://msu.edu.ua/educationandscience/uk/2024/06/11/1362024/> [in Ukrainian].
5. Marchenko, V.M., & Kharytonenko, D.V. (2021). Current trends in the development of small businesses in Ukraine. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, (19), 82-88. DOI: 10.20535/2307-5651.19.2021.225854 [in Ukrainian].
6. Vasyuta, V., Lobas, V., & Zubko, O. (2024). Current problems of small business development in Ukraine. *Galician Economic Bulletin*, 2(87), 207-213. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207 [in Ukrainian].

7. Sobolieva, T.O., & Kozyura, S.I. (2024). Evolution of the concept of sustainable development in management and its business implementation in Ukraine. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, (54), 57-67. DOI: 10.33111/sedu.2024.54.057.067 [in Ukrainian].
8. Lavny, A.V. (2024). Environmental management in the system of sustainable development goals implementation. *Efficiency of Public Administration*, 1(78/79), 66-70. DOI: 10.36930/507810 [in Ukrainian].
9. Filippov, V.Yu., Neikov, S.O., & Yangulov, E.P. (2024). Strategic directions for sustainable development of Odesa region until 2030. *Economy: Realities of Time*, 2(72), 97-108. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.11 [in Ukrainian].
10. Lakas, V.V. (2024). Sustainable development in modern conditions: essential-content characteristics and theoretical-methodological foundations. *AgroSvit*, (16), 184-190. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.184 [in Ukrainian].
11. Voievudskyi, O. (2024). Interaction of public and private initiatives in the field of sustainable development: challenges and prospects. *Bulletin of Lviv University. Series of Philosophical and Political Studies*, (55), 255-261. DOI: 10.30970/PPS.2024.55.31 [in Ukrainian].
12. Alekseeva, O.V., Mazur, K.V., & Kryvogubets, V.A. (2024). Digitalization as an important factor in the competitiveness of agricultural enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (12), 7 p. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-06 [in Ukrainian].
13. Nazarov, N.K., & Stepanova, E.R. (2024). Modern approaches to personnel adaptation and retention during crisis transformations in business. *Business Inform*, (4), 325-331. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-325-331 [in Ukrainian].
14. Atamanchuk, N.I. (2024). Legal regulation of state financial support for small businesses in Ukraine under financial crisis conditions. *Legal Scientific Electronic Journal*, (1), 326-329. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-1/73 [in Ukrainian].
15. Vovk, V.S. (2024). Support for small businesses in modern conditions: state and regional aspects. *Law and Public Administration*, (1), 164-169. DOI: 10.32782/pdu.2024.1.22 [in Ukrainian].
16. Melnyk, T.Yu. (2022). State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law. *Economics, Management, and Administration*, 2(100), 3-11. DOI: 10.26642/ema-2022-2(100)-3-11 [in Ukrainian].
17. Establish an America First Foreign Policy. America First Policy Institute: website. (2024). 3 p. Retrieved from: <https://bit.ly/4jXIT0c> [in English].
18. Emmott, R. (2021, May 20). EU parliament freezes China deal ratification until Beijing lifts sanctions. Reuters: website. Retrieved from: <https://www.reuters.com/world/china/eu-parliament-freezes-china-deal-ratification-until-beijing-lifts-sanctions-2021-05-20/> [in English].
19. Karpenko, H.Yu. (2022). Formation of an innovative model of sustainable development of regions under global turbulence: abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Odesa: Odesa National Technological University, 24 p. Retrieved from: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2022/Abstract-Karpenko.pdf> [in Ukrainian].
20. National Revenue Strategy until 2030. Ministry of Finance of Ukraine: website. (2023). 147 p. Retrieved from: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf [in Ukrainian].
21. Vinokurov, Ya. (2023, December 27). Higher taxes for sole proprietors and turning customs officers into investigators: How the state plans to collect more revenue over the next six years. *Economic Truth*: website. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/publications/2023/12/27/708168/> [in Ukrainian].
22. Number of enterprises in Ukraine 2010–2023. State Statistics Service of Ukraine: website. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/kdp_roz_reg_10_20_ue.xlsx [in Ukrainian].
23. FOPonomics. OpenDataBot: website. 2024. Retrieved from: <https://opendatobot.ua/open/foponomics> [in Ukrainian].
24. Palamarchuk, O.M. (2014). Features of business incubators' functioning in Ukraine. *Economic Bulletin of the University*, (22(1)), 99-104 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Філіппов В.Ю. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація / В.Ю. Філіппов, Е.П. Янгюлов // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2024. – № 4 (30). – С. 117-126. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/117.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14861745.

Reference a Journal Article:

Filippov V.Yu. Sustainable Development Toolkit in Managing Small Business Changes: Digitalization and Smartization / V.Yu. Filippov, E.P. Yangulov // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2024. – № 4 (30). – P. 117-126. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/117.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14861745.

