

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart)»

здобувача Шляхової Анастасії Михайлівни

Науковий керівник доцент, к.е.н., Власенко Юлія Володимирівна

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент Микола Бурмака

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми «МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

_____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародного менеджменту

_____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)
« ____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Шляхова Анастасія Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

(очної (заочної), денної, дистанційної)

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart)

Тему затверджено наказом ректора Університету від « ____ » _____ 20__ р. № ____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах: статей і наукових робіт українських та іноземних науковців, статистичних баз (The World Bank, OECD Data), довідкових джерел, звітів та прогнозів, матеріалах та звітах компаній Walmart тощо.

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ
Розділ 2	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ
Розділ 3	ПЕРЕСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ПРИКЛАДІ АМЕРИКАНСЬКОЇ КОМПАНІЇ WALMART
Об'єкт дослідження:	адаптація зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart
Предмет дослідження:	комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів оцінки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	узагальнення теоретичних засад і особливостей малого та середнього бізнесу та визначення перспектив для його розвитку в Україні на прикладі компанії Walmart.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1

дати загальну характеристику малого та середнього бізнесу, визначити місце та роль малого та середнього бізнесу в різних країнах, дослідити залежність розвитку країни від малого та середнього бізнесу.

У розділі 2

комплексно проаналізувати малий та середній бізнес в Україні, з'ясувати форми державної підтримки малого та середнього бізнесу, визначити проблеми та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні.

У розділі 3

проаналізувати діяльності компанії Walmart, обґрунтувати рекомендації для малого та середнього бізнесу України на основі досвіду Walmart, визначити загрози впровадження американського досвіду компанії Walmart в малий та середній бізнес в Україні.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Власенко Ю.В.
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Шляхова А.М.
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 86 сторінок, 17 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 59 найменувань, 2 додатків.

РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ (АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ПРИКЛАДІ АМЕРИКАНСЬКОЇ КОМПАНІЇ WALMART)

Об'єктом дослідження виступає процес адаптації зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів оцінки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних засад і особливостей малого та середнього бізнесу та визначення перспектив для його розвитку в Україні на прикладі компанії Walmart.

Завданням роботи є :

- дати загальну характеристику малого та середнього бізнесу;
- визначити місце та роль малого та середнього бізнесу в різних країнах;
- дослідити залежність розвитку країни від малого та середнього бізнесу;
- проаналізувати малий та середній бізнес в Україні;
- з'ясувати форми державної підтримки малого та середнього бізнесу;
- визначити проблеми та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні;
- провести аналіз діяльності компанії Walmart;
- надати рекомендації для малого та середнього бізнесу України на основі досвіду Walmart;
- визначити загрози впровадження американського досвіду компанії Walmart в малий та середній бізнес в Україні.

Практичне значення отриманих результатів. На базі дослідження малих та середніх підприємств, а також аналізу діяльності компанії Walmart визначено перспективи для малого та середнього підприємництва в Україні задля покращення економічного стану та стабілізації економіки післявоєнного стану.

Період виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, підприємство, компанія, суб'єкт господарювання, економічний сектор, економічне зростання.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Шляхової Анастасії Михалівни
(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему : Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart)
(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10 балів

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 10 балів

3. Якість та глибина проведених аналітичних досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 15 балів

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 10 балів

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 10 балів

1. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 1/ балів

2. Позитивні сторони дипломної роботи: Позитивним в роботі є те, що здобувачка визначила перспективи та загрози впровадження американського досвіду в мали та середні бізнес України.

3. Недоліки роботи: Висновки потребують більшої аргументації, щодо доцільності їх практичної імплементації.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 65 балів

Допущення КБР до захисту перед ЕК допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Власенко Юлія Володимирівна
(посада, учене звання, науковий ступінь)


(підпис)


(прізвище, ініціали)

"5" 02 2024р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Шляхової Анастасії Михайлівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart)

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення Україна має неабиякий потенціал у секторі малого та середнього бізнесу, адже його розвиток є важливим фактором економічного зростання. Малий та середній бізнес є рушійною силою інновацій і конкурентоспроможності економіки і може допомогти швидше оговтатися після нанесених втрат пов'язаних з пандемією, повномасштабним вторгненням та глобальною тенденцією невизначеності. Розробка заходів та адаптація зарубіжного досвіду можуть стати ключовим чинником для стійкого економічного зростання в повоєнний період.

Якість проведеного дослідження

У роботі досліджено теоретичні засади понять малого та середнього бізнесу. З'ясовано місце малого та середнього бізнесу в економіці різних країн світу. Розглянуто чинники, що сприяють розвитку підприємництва. Проаналізовано стан малого та середнього бізнесу в Україні. Наведено форми державної підтримки в довоєнний та воєнний періоди. Визначено проблеми та перспективи даного сектору. Проаналізовано особливості діяльності компанії Walmart. Сформульовано рекомендації стосовно адаптації досвіду міжнародної компанії в Україні.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

У роботі застосовано різноманітні методи дослідження, зокрема статистичний аналіз показників діяльності підприємства. Здійснено комплексний аналіз стану малого та середнього бізнесу в Україні, проаналізовано досвід американської компанії Walmart та визначено перспективи й загрози застосування іноземних практик в державі.

Зауваження

У роботі було б цікаво вивчити досвід європейських компаній, щоб визначити, які з їхніх практик можуть бути корисними для розвитку українського малого та середнього бізнесу.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Досліджено теоретичні основи малого та середнього бізнесу, проведено аналіз його стану в Україні та надано рекомендації щодо адаптації зарубіжного досвіду компанії Walmart для підприємництва в Україні. Інтеграція визначених практик може бути важливим інструментом для досягнення економічної стабільності, особливо в повоєнний період.

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

керівник відомого проєкту

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Загальні поняття та характеристика малого та середнього бізнесу...	6
1.2. Місце малого та середнього бізнесу в економіці різних країн світу...	15
1.3. Малий та середній бізнес як чинник економічного розвитку.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	28
2.1. Аналіз та стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.....	28
2.2. Форми державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні.....	35
2.3. Проблеми та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні.....	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ПРИКЛАДІ АМЕРИКАНСЬКОЇ КОМПАНІЇ WALMART	47
3.1. Аналіз діяльності компанії Walmart.....	47
3.2.Рекомендації для малого та середнього бізнесу України на основі досвіду Walmart.....	66
3.3.Загрози впровадження американського досвіду компанії Walmart в малий та середній бізнес в Україні.....	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Малий та середній бізнес виступає ключовим елементом економічного зростання і розвитку. Створення нових підприємств не лише приносить додану вартість, але й може мати суттєвий соціальний вплив. Практика та теорія підтверджують, що підприємництво сприяє доходам бюджету, забезпечує зайнятість і сприяє впровадженню інновацій.

У сучасних умовах підприємництво виступає важливим елементом сталого розвитку, особливо з урахуванням працевлаштування жінок, молоді та інших соціально незахищених груп. Розвиток підприємництва може сприяти структурним змінам і формуванню нових галузей, що, в свою чергу, сприяє зростанню продуктивності праці та надає можливість знаходження бізнес-рішень на соціальні та екологічні виклики.

Після пандемії та в умовах війни процес адаптації та розвитку став ускладненим, підприємці шукають нові способи та методи, аби реанімувати свою справу. Тому зараз є доцільним розгляд та пошук нових рішень, а також адаптація іноземного досвіду з десятирічною історією та аналіз тих підприємств, що стали світовими лідерами з невеликого бізнесу.

Тему малого та середнього бізнесу у вітчизняній економіці висвітлюють у своїх працях багато українських науковців та дослідників, таких як О. Кузьмін, С. Соболев, Б. Данилишин, Р. Рудик, С. Реверчук, З. Барановський, З. Варналій, М. Бутко, М. Козоріз, Герасимчук, О. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз розвитку малого та середнього підприємництва в Україні та надання рекомендацій стосовно адаптації американського досвіду на основі компанії Walmart.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- Дати загальну характеристику малого та середнього бізнесу
- Визначити місце та роль малого та середнього бізнесу в різних країнах

- Дослідити залежність розвитку країни від малого та середнього бізнесу
- Проаналізувати малий та середній бізнес в Україні
- З'ясувати форми державної підтримки малого та середнього бізнесу
- Визначити проблеми та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні
- Провести аналіз діяльності компанії Walmart
- Надати рекомендації для малого та середнього бізнесу України на основі досвіду Walmart
- Визначити загрози впровадження американського досвіду компанії Walmart в малий та середній бізнес в Україні

Об'єкт дослідження – процес адаптації зарубіжного досвіду на прикладі американської компанії Walmart.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів оцінки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- Дати загальну характеристику малого та середнього бізнесу
- Визначити місце та роль малого та середнього бізнесу в різних країнах
- Дослідити залежність розвитку країни від малого та середнього бізнесу
- Проаналізувати малий та середній бізнес в Україні
- З'ясувати форми державної підтримки малого та середнього бізнесу
- Визначити проблеми та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні
- Провести аналіз діяльності компанії Walmart
- Надати рекомендації для малого та середнього бізнесу України на основі досвіду Walmart
- Визначити перспективи та загрози впровадження американського досвіду компанії Walmart в малий та середній бізнес в Україні

Методи дослідження, використані під час виконання магістерської роботи, включали загальні та специфічні підходи, такі як логічний аналіз, системний та комплексний підходи. Для аналізу конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення були використані статистичний аналіз показників діяльності підприємства, методи аналітичного групування, порівняння та графічний метод, а також пакет програм Microsoft Excel.

Отримані результати та розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства можуть бути використані практично підприємствами, що діють у галузі роздрібною торгівлі.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть слугувати джерелом інформації для компаній малого та середнього підприємництва у галузі роздрібною торгівлі, допомагаючи їм відкривати нові можливості для інноваційного розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та покращувати економічні та виробничі показники.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1 Загальні поняття та характеристика малого та середнього бізнесу

Малий та середній бізнес (МСБ) відіграють важливу роль в ринковій економіці, сприяючи вирішенню різноманітних соціальних, економічних та науково-технічних проблем суспільства. У сучасних умовах розвитку економіки в Україні, малий та середній бізнес характеризується активністю, сприяє зайнятості населення, стимулює конкуренцію, що сприяє росту експортного потенціалу та насиченню внутрішнього ринку товарів і послуг.

Відтак, уряди багатьох країн з різним рівнем соціально-економічного розвитку віддають велике значення малим і середнім підприємствам, активно підтримуючи їхню діяльність. Створення сприятливого середовища для становлення та функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу є важливим напрямком економічних реформ в Україні. Ці підприємства визнаються як ефективний інструмент для вирішення найбільш актуальних соціально-економічних завдань [1].

Малі та середні підприємства часто мають обмежені людські ресурси та менший початковий капітал для інвестицій у програми забезпечення якості. Незважаючи на це, вони можуть вирізнитися більшою доступністю та підтримкою вищого керівництва, а також простішими внутрішніми комунікаціями.

Сучасна теорія підприємництва може бути розглянута через різні підходи [2]:

1. Відносини власності, де підприємництво розглядається як результат відносин власності (класична політична економія).
2. Організаційний фактор виробництва, де підприємництво розглядається як організаційний елемент виробництва (неокласична школа).

3. Інноваційний фактор розвитку, де акцентується на інноваціях як ключовому елементі підприємництва (Й. Шумпетер, П. Друкер, І. Кірцнер).
4. Ризикова діяльність, де підприємництво розглядається як діяльність, пов'язана з ризиком (Ф. Найт, Р. Кантільйон, І. Г. Тюнен).
5. Система контрактів, де підприємництво розглядається як система угод (Р. Коуз, О. Вільямсон).
6. Система особистих інтересів, де підприємництво розглядається як система особистих мотивацій (М. Вебер, В. Зомбарт, Ф. Хайєк).
7. Джерело економічної влади, де підприємництво розглядається як джерело економічної влади (К. Маркс, Дж. К. Гелбрейт, А. Алчян, Г. Демсец).

На нашу думку, початкові умови для виникнення малого та середнього бізнесу включають кризу адміністративно-командної системи управління економікою, нестачу товарів та послуг, монополізацію виробництва, легалізацію підприємницької діяльності, а також зниження обсягів виробництва та доступність безкоштовної робочої сили.

В Україні розвиток малого та середнього бізнесу на перехідному до ринку етапі аналізують у своїх працях А. Хімченко, В. Шпак, Ю. Долгоруков, Л. Дмитриченко, Г. Білоус та інші дослідники.

У сучасній змішаній економіці існує гармонійна співпраця між малим, середнім та великим бізнесом. Однак, на відміну від великого та середнього бізнесу, малий бізнес є найбільш поширеним та масовим сегментом економіки. Відмінності між цими категоріями бізнесу впливають із різного рівня суспільного поділу праці, специфіки спеціалізації та ступеня інтеграції виробництва, а також вибору технологічних підходів у виробничому процесі. У цій статті ми розглянемо ближче поняття "малий бізнес" та "середній бізнес". Ми розглянемо детальніше тільки поняття «малий бізнес» та «середній бізнес» [3].

Важливим обличчям і основою ринкової економіки є мале підприємництво, яке часто визначає якість і структуру ВВП, темпи зростання економіки країни, зайнятість

населення. Підприємництво – це самостійна діяльність, здійснювана на свій страх і ризик, яка спрямована на систематичне отримання прибутку від використання майна, продажу товарів, надання послуг і виконання робіт.

Мале підприємництво, на нашу думку, – це підприємницька діяльність, яка здійснюється суб'єктами ринкової економіки за певними встановленими критеріями і показниками. Найбільш загальними критеріями світової та вітчизняної практики, на підставі яких підприємства, господарюючі суб'єкти відносять до суб'єктів малого підприємництва, є середня чисельність персоналу, зайнятих працівників, розмір статутного капіталу, обсяг річного обороту, прибуток і обсяг активів.

Нижче наведені основні вимоги, при дотриманні яких можна віднести суб'єкт господарювання до суб'єктів малого підприємництва:

- а) середньооблікова чисельність працівників – не більше 100 осіб;
- б) максимально допустимий розмір річної виручки без урахування ПДВ за рік – до 10 млн. євро;
- в) частка участі в статутному капіталі малого підприємства інших комерційних організацій, які не є малим і середнім бізнесом, від 25 до 49% [4].

До суб'єктів малого підприємництва належать юридичні особи, включені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, а також фізичні особи, включені до Єдиного державного реєстру фізичних осіб-підприємців.

Останнім часом все частіше використовується слово «бізнес», що означає комерційне підприємство, бізнес і діяльність, замінюючи термін «підприємництво». На наш погляд, ці поняття тотожні, тому в майбутньому ці два слова будуть використовуватися як синоніми.

Ефективне функціонування малих форм виробництва визначається рядом переваг у порівнянні з великосерійним виробництвом, які визначають особливості малого підприємництва [5]:

- надання численних можливостей спроможним громадянам реалізувати свої ідеї та продемонструвати свої здібності;

- низька потреба в початковому капіталі, наприклад, в Україні мінімальний розмір статутного капіталу в ТОВ становить 10 000 грн;
- гнучкість та оперативність у прийнятті та реалізації рішень, малі підприємства найбільш гнучко реагують на зміни споживчого попиту;
- швидка адаптація до місцевих економічних умов, оскільки малий бізнес працює переважно на місцевих ринках;
- можливість оперативного розвитку виробництва дрібносерійної, унікальної продукції, так як в ході науково-технічного прогресу з'являються ринки збуту нових товарів і послуг, обсяг яких спочатку незначний і не вимагає масового виробництва цієї продукції;
- самостійність суб'єктів малого підприємництва, в яких відсутня управлінська ієрархія, оперативність прийняття управлінських рішень, що передбачає швидку реакцію на зміни ринку, і свобода дій підприємця;
- Можливість особистого, безпосереднього спілкування з клієнтами.

Мале підприємництво динамічне і конкурентоспроможне, воно сприяє економічному і соціальному розвитку малонаселених міст і сіл. Власники малого бізнесу більш схильні заощаджувати та інвестувати.

Підприємницька діяльність в малому бізнесі може здійснюватися юридичною особою або індивідуальним підприємцем. Індивідуальне підприємництво є найпростішою формою організації малого бізнесу. Це людина, яка веде бізнес за власний рахунок, несе повну фінансову і матеріальну відповідальність за своїми зобов'язаннями. Індивідуальні підприємці виступають рівноправними виробниками товарів і послуг на ринку нарівні з підприємствами. Слід зазначити, що індивідуальний підприємець має право наймати працівників, які утворюють підприємство, тому дана організаційно-правова форма є дуже гнучкою. Характеризується підвищеною мотивацією, так як відповідальність за успіх персоналізується в повній мірі. Але індивідуальне підприємництво схильне до великих ризиків, мінімізація яких призводить до створення юридичної особи, що

дозволяє розширити ринок збуту. Ця обставина знижує залежність від ринку і знижує ризики [6].

Юридична особа – це організація, яка володіє або управляє відокремленим майном і відповідає за своїми зобов'язаннями з цим майном. Індивідуальні підприємці звільняються від необхідності формувати статутний капітал, який потрібен юридичним особам.

Перераховані вище дві основні форми організації малого бізнесу можуть переходити одна в одну. Наприклад, індивідуальний підприємець може перереєструватися в юридичну особу, створивши статутний капітал або правління організації. І навпаки, якщо учасники юридичної особи відмовляються від своїх акцій, підприємець може ліквідувати організацію і відкрити індивідуальну справу.

Використовуючи тлумачення з Господарського кодексу України [7] наведемо класифікацію суб'єктів підприємництва у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Вітчизняні критерії ідентифікації суб'єктів господарювання

Суб'єкт господарювання	Величина суб'єкта господарювання	Середня кількість працівників, осіб	Дохід, млн.євро/ рік
Фізична особа Юридична особа	Мікро	≤ 10	≤ 2
Фізична особа Юридична особа	Мале	≤ 50	≤ 10
Фізична особа Юридична особа	Середнє	≤ 250	≤ 50
Юридична особа	Велике	250	50

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Існують також такі форми реалізації малого та середнього бізнесу:

- Комерційні підприємства;
- Фінансові;
- Виробництво;
- Консультативні.

Комерційні підприємства (торгівля), які є основною формою організації малого та середнього бізнесу. Сфера їх діяльності – посередницькі торговельні відносини, тобто продаж або реалізація продукції. Цей вид бізнесу приносить великий дохід за рахунок великої різниці в цінах перепродажу.

Фінансові підприємства здійснюють діяльність, яка пов'язана з фінансовими операціями (лізингові, кредитні компанії, страхові компанії). Їх відносять до фінансових посередників, вони мають грошові та матеріальні внески засновників, доходи від своєї діяльності, а також залучають кошти за допомогою депозитних операцій, випуску короткострокових комерційних векселів, акцій та облігацій або запозичення коштів у банків. Фінансові підприємства в сфері підприємницької діяльності надають фірмам специфічні послуги. Вони оформляють кредити і скуповують зобов'язання (векселі, різні платіжні зобов'язання) зі знижкою. Також вони здають в оренду обладнання та інше майно, яке спочатку купують, а потім орендують.

Малі підприємства, які отримують прибуток від здійснення виробничого циклу і перепродажу продукції, є двигуном економіки будь-якої держави. Ці підприємства сприяють інноваційному розвитку в світі, їх інновації можуть бути запатентовані, що призводить до високого прибутку підприємства [8]. Тут важливе значення має правильне дослідження ринку та ефективне визначення товарної ніші, що призводить до стабільного доходу двох видів бізнесу.

Консалтингові фірми – це комерційні організації, які надають послуги на договірній основі. Консалтингові компанії необхідні підприємцям-початківцям, які не розуміють основних принципів економіки та правового регулювання. Консалтинг - це надання суб'єкту ринку платних консультаційних послуг з організаційно-

управлінських питань, включаючи розробку рекомендацій і деяку допомогу в їх реалізації.

Малий та середній бізнес, а також індивідуальне підприємництво, є прибутковими і спеціалізуються у пропозиції унікальних товарів та послуг, що відповідають потребам і змінам на ринку. Ці форми підприємництва не лише сприяють економічному зростанню, але й виконують важливі соціальні та економічні функції.

Відповідно до Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» суб'єктами МП є юридичні особи, у яких середньооблікова чисельність працюючих протягом року вбирається у 50 чол. та обсяг річного валового доходу становить не понад 500 тис. євро. Для підприємств малого бізнесу встановлено такі пільги з податку прибуток [9].

1. Для підприємств, які виробляють та переробляють сільгосппродукцію, податок не сплачується у перші 2 роки роботи. У третій та четвертий роки підприємства платять відповідно 25 та 50% від встановленої ставки податку на прибуток.

2. При визначенні оподаткованого доходу МП із прибутку виключається та частина, яка йде на будівництво, реконструкцію та оновлення основних фондів, освоєння нової техніки та технологій.

3. МП можуть отримати пільги з податку на дохід в окремих випадках (використання частини прибутку на внески до благодійних фондів, залучення на роботу інвалідів), а також з ПДВ (при випуску товарів, звільнених від сплати ПДВ, лізингових договорів, зміст житлового фонду та об'єктів соціально-культурної сфери).

Недоліками у розвитку малого підприємництва є невелика їх кількість у виробничих галузях економіки, а також нерівномірний їхній розвиток у регіонах країни.

У таблиці 1.2 ми розглянемо параметри малого та середнього підприємництва.

Параметри малого та середнього підприємництва

Параметри	Малі підприємства		Середні підприємства	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Персонал	Згуртованість, ентузіазм, універсальність	Відсутність спеціалізації, необхідність суміщати професії і функції	Великий кадровий потенціал	Надзвичайна спеціалізація, безініціативність
Фінанси	Низька капіталоемність	Підвищений ризик через невизначеність нововведень, важкість отримання займаних коштів	Майже необмежені можливості залучення займаних коштів. Портфельне розподілення ризику, можливість	Орієнтація на максимальний прибуток
Керівництво	Особистий приклад, мінімум бюрократизму, можливість прийняття ризику, підприємницький дух	Підвищена вимогливість до підприємця	Можливість підбору менеджерів високої кваліфікації	Піддача бюрократизму, жорстка регламентація, побоювання ризику, неврахування людського фактору

Внутрішні комунікації	Лицем до лица, швидка реакція на внутрішні проблеми			Проблема міжфункціональних взаємодій, протиріч, неформальної структури
Маркетинг	Способність швидкої реакції на зміну попиту	Відсутність власної збутової мережі, необхідність завоювання ринку, вузька спеціалізація	Розвинена система збуту і післяпродажного обслуговування	Можливий монополіст
Потенціал росту	Сфокусована стратегія росту на НТ основі	Важкість залучення капіталу для швидкого росту, єдина стратегія росту	Можливість фінансової експансії, диверсифікація, збільшення потужностей	Можливість гальмування нововведень, технічний консерватизм
Економія на масштабі	Економія управлінських витрат	У окремих сферах економії	Можливість зекономити на масштабах	Інерція налагодженого виробництва

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Середній бізнес є ключовим елементом економічної структури багатьох країн, включаючи Україну. Теоретичні основи середнього бізнесу в Україні включають ряд аспектів, що визначають його функціонування і розвиток [11]:

Доступ до фінансування: наявність фінансових ресурсів і механізмів для їх залучення є ключовим чинником розвитку малого та середнього бізнесу.

Фінансова підтримка від держави: програми кредитування, гранти та інші інструменти для фінансової підтримки.

Освіта та навчання: забезпечення підприємців навчаннями у сфері управління, маркетингу, бухгалтерії та іншими аспектами бізнесу.

Підтримка підприємництва: формування позитивного підприємницького середовища, сприяння розвитку підприємницьких ініціатив.

Технологічний розвиток: забезпечення доступу до сучасних технологій та їх впровадження у виробництво.

Транспортна та інша інфраструктура: існування добре розвиненої інфраструктури для забезпечення логістичних та інших потреб бізнесу.

Оці аспекти взаємодіють і формують сприятливе середовище для розвитку малого середнього бізнесу в Україні.

Отже, малий та середній бізнес є об'єктом дослідження уже не одне десятиліття. МСБ є двигуном економічного розвитку, забезпечуючи зайнятість, створення нових робочих місць і сприяючи інноваціям. Вони формують здорову конкуренцію, що сприяє підвищенню ефективності і покращенню якості товарів і послуг, є гнучкими до змін, при тому й вирізняються певними недоліками у деяких сферах. Також вони мають декілька форм та видів реалізації.

1.2. Місце малого та середнього бізнесу в економіці різних країн світу

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у світовій економіці. Проте їх конкретні функції та вплив різняться залежно від рівня розвитку кожної країни.

Якщо розглядати розвинені країни, хоча великі компанії, безумовно, є основними роботодавцями в них, проте малі та середні підприємства все ще забезпечують 50-70% робочих місць. Їх різноманітні галузі та гнучкі структури

забезпечують більшу адаптивність і створюють різноманітні можливості працевлаштування [12].

МСБ роблять значний внесок у інновації та зростання продуктивності. Їхня гнучкість і орієнтація на ринкові ніші дозволяє їм швидко реагувати на зміни споживчого попиту та технологічний прогрес. Окрім цього МСП роблять внесок у конкурентне ринкове середовище, запобігаючи монополії та заохочуючи інновації. Вони також заохочують підприємництво, надаючи можливість людям розпочинати та розвивати власний бізнес. Створюючи робочі місця та сприяючи місцевому розвитку, МСП сприяють стабільності та соціальній єдності, особливо в сільській місцевості [13].

У менш розвинених країнах більшість малих і середніх підприємств працюють у неформальному секторі, часто в натуральному сільськогосподарському або мікроторгівлі. Вони відіграють важливу роль у задоволенні базових потреб у їжі, одязі та основних послугах. Малі та середні підприємства є основним джерелом зайнятості та доходів у менш розвинених країнах. Це сприяє зменшенню бідності та покращенню умов життя великої кількості людей. МСБ сприяє розвитку культури підприємництва та незалежності, дозволяючи людям контролювати свою економічну долю. Заповнюючи прогалини на офіційному ринку, МСБ сприяють диверсифікації економіки та зменшенню залежності від кількох ключових галузей.

У країнах, що розвиваються, часто спостерігається перехід від неформальних МСБ до офіційних у міру свого розвитку. Ці малі та середні підприємства дедалі активніше беруть участь у виробництві, експорті та сфері послуг, сприяючи економічному зростанню та інтеграції у світову економіку. Впровадження технологій та інновації: МСП у країнах, що розвиваються, можуть бути рушійною силою впровадження технологій та інновацій, особливо в таких секторах, як відновлювана енергетика та сільськогосподарські технології [12].

Малі та середні підприємства можуть діяти як міст між традиційними та сучасними секторами, з'єднуючи сільські та міські райони, а також інтегруючи

місцеві громади в економіку. Побудова сильного середнього класу: успіх малих і середніх підприємств може сприяти розвитку сильного середнього класу та більш справедливому розподілу багатства.

Частка малих та середніх підприємств у загальній кількості підприємств та робочих місць зменшується в міру зростання рівня розвитку країни, що показано у таблиці 1.3. У малорозвинених країнах МСП є основним джерелом економічного зростання та створення робочих місць, тому їхня частка в загальній кількості підприємств та робочих місць є найвищою. У розвинених країнах МСП також відіграють важливу роль, але їхня частка менша, ніж у малорозвинених країнах. У високорозвинених країнах МСП є менш поширеними, ніж у розвинених країнах, але вони все ще відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності економіки.

Таблиця 1.3

Розподіл малих та середніх підприємств по рівню розвитку країн

Рівень розвитку країни	Частка малих та середніх підприємств у загальній кількості підприємств	Частка малих та середніх підприємств у загальній кількості робочих місць
Малорозвинені країни	90%	80%
Розвинуті країни	60%	70%
Високорозвинені країни	50%	60%

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Малі та середні підприємства (МСП) є основою європейської економіки. Вони представляють 99% усіх підприємств у ЄС. У них працює близько 100 мільйонів людей, вони становлять більше половини ВВП Європи та відіграють ключову роль у додаванні вартості в кожному секторі економіки [15].

МСП є важливим джерелом інновацій у таких сферах, як зміна клімату, ефективне використання ресурсів і соціальна згуртованість. Вони також допомагають

поширювати ці інновації в регіонах Європи. Таким чином, вони відіграють ключову роль у переході ЄС до стійкої та цифрової економіки [16].

Малі та середні підприємства є важливими для конкурентоспроможності та процвітання Європи. Вони сприяють розвитку промислових екосистем, зміцнюють економічний та технологічний суверенітет Європи та підвищують її стійкість до зовнішніх шоків.

У таблиці 1.4 можна розглянути детальніше основні показники, серед яких частка кількості підприємств, частка у ВВП країни та частка у загальній кількості робочих місць у деяких державах різних категорій країн.

Таблиця 1.4

Показники малих (МП) та середніх (СП) підприємств у деяких країнах світу

Країна	Частка МСП у загальній кількості підприємств	Частка МСП у загальній кількості робочих місць	Частка МСП у ВВП
Малорозвинені країни			
Кенія	99%	80%	40%
Бразилія	99%	68%	40%
Індія	99%	80%	35%
Розвинені країни			
США	99%	70 %	50%
Німеччина	99%	70%	55%
Японія	99%	75%	50%
Високорозвинені країни			
Швейцарія	99%	60%	50%
Нідерланди	99%	65%	55%
Швеція	99%	60%	50%

Джерело: розроблено автором на основі [14;15].

У Кенії МСБ є основним джерелом доходу для більшості населення. Вони створюють близько 80% робочих місць і забезпечують близько 40% ВВП країни.

У Бразилії МСБ є важливим джерелом інновацій. Вони часто є першими, хто впроваджує нові технології та продукти.

В Індії МСБ відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до базових товарів та послуг для сільського населення.

У США МСБ є важливим джерелом конкурентоспроможності економіки. Вони часто є постачальниками для великих підприємств або працюють на ринках, які не обслуговуються великими підприємствами. У 2022 році МСБ створили понад 2,7 мільйона нових робочих місць, що становить 82% від усіх нових робочих місць, створених у країні.

У Німеччині МСБ є важливим джерелом створення робочих місць. Вони створюють близько 70% робочих місць у промисловості.

У Японії МСБ є важливим джерелом економічного зростання. Вони часто є інноваційними і орієнтованими на експорт.

У Швейцарії МСБ є важливим джерелом технологій і знань. Вони часто є високоспеціалізованими і орієнтованими на науку.

У Нідерландах МСБ є важливим джерелом сталого розвитку. Вони часто використовують екологічно чисті технології.

У Швеції МСБ є важливим джерелом соціальної справедливості. Вони часто забезпечують робочі місця в районах з високим рівнем безробіття .

У таблицях 1.5 та 1.6 можна спостерігати розподіл за видами економічної діяльності підприємства малого та середнього бізнесу.

Торгівля та ремонт є найважливішою галуззю для МСБ у більшості країн світу

У ньому зайнято близько половини працівників, зайнятих на малих і середніх підприємствах. Сектор послуг є другим за величиною сектором для МСБ

Тут зайнято близько третини персоналу, який працює на малих і середніх підприємствах. Промисловість є третьою за важливістю галуззю для малих і середніх підприємств. Тут зайнято близько чверті працівників, зайнятих на малих і середніх підприємствах. Сільське господарство, лісове господарство та рибальство є найменшими секторами для МСП. Тут працює лише близько 10% працівників малих і середніх підприємств .

Таблиця 1.5

Основні показники діяльності малих підприємств за видами економічної діяльності у світі

Вид економічної діяльності	Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств, %	Частка малих підприємств у загальній кількості зайнятих, %	ВВП, створений малими підприємствами, %
Торгівля та ремонт	50-60	40-50	40-50
Сфера послуг	30-40	30-40	30-40
Промисловість	25-35	20-30	20-30
Сільське господарство, лісове господарство та рибальство	10-20	10-20	10-20

Джерело: розроблено автором на основі [15;16;17].

Таблиця 1.6

Основні показники діяльності середніх підприємств за видами економічної діяльності у світі

Вид економічної діяльності	Частка середніх підприємств у загальній кількості підприємств, %	Частка середніх підприємств у загальній кількості зайнятих, %	ВВП, створений середніми підприємствами, %
Торгівля та ремонт	20-30	15-25	15-25
Сфера послуг	20-30	20-30	20-30
Промисловість	20-30	20-30	20-30
Сільське господарство, лісове господарство та рибальство	5-10	5-10	5-10

Джерело: розроблено автором на основі [15;16;17].

Отож бо малі та середні підприємства є основою економіки. Вони представляють велику частку усіх підприємств. Середні підприємства забезпечують зайнятість більшої частини працівників у промисловості та сфері послуг. Середні підприємства також є важливим джерелом економічного зростання та інновацій. Малі підприємства відіграють важливу роль у всіх секторах економіки, але вони особливо важливі в торгівлі та сфері послуг.

МСБ є важливим джерелом інновацій у таких сферах, як зміна клімату, ефективне використання ресурсів і соціальна згуртованість. Вони також допомагають поширювати ці інновації в регіонах. Таким чином, вони відіграють ключову роль у переході країн до стійкої та цифрової економіки.

МСБ є важливими для конкурентоспроможності та процвітання. Вони сприяють розвитку промислових екосистем, зміцнюють економічний та технологічний суверенітет та підвищують стійкість країн до зовнішніх шоків.

1.3. Малий та середній бізнес як чинник економічного розвитку

Досвід країн світу свідчить, що ефективність економіки залежить від оптимального розвитку малих, середніх та великих підприємств. Водночас, МСП є основою соціально-економічного розвитку.

Малий і середній бізнес – це дві категорії підприємств, які відрізняються за розмірами, обсягами виробництва, кількістю працівників і іншими характеристиками.

Тенденції розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) визначаються різними факторами, які впливають на економічне середовище та підприємництво. Деякі з ключових тенденцій включають [18]:

Цифрова трансформація: зростаюча роль технологій і цифрових інновацій впливає на МСБ. Впровадження електронної комерції, використання онлайн-маркетингу та впровадження цифрових інструментів управління допомагають підприємствам збільшити ефективність та конкурентоспроможність.

Зростання соціальної відповідальності бізнесу: споживачі все більше уважно ставлять до соціальної відповідальності підприємств. МСБ, що враховують екологічні, соціальні та етичні питання у своїй діяльності, можуть мати більший успіх на ринку.

Глобалізація: розвиток технологій та зростання світової економіки створюють можливості для МСБ взаємодіяти на міжнародному рівні. Зовнішньоторговельна діяльність і експансія на нові ринки дозволяють підприємствам розширювати свою клієнтську базу.

Фінансові та кредитні інновації: розвиток фінтех-технологій спрощує доступ МСБ до фінансових ресурсів. Альтернативні форми фінансування, такі як краудфандинг, сприяють збільшенню можливостей для залучення капіталу.

Розвиток нових секторів: виникнення нових галузей, таких як зелена енергетика, інноваційні технології, медичні послуги тощо, створює нові можливості для підприємців МСБ.

Підтримка з боку держави: багато країн розвивають програми та ініціативи для підтримки МСБ. Це включає фінансову підтримку, консультації, освіту та інші ресурси для сприяння їхньому розвитку.

Демографічні зміни: зміни в демографії, такі як зростання чисельності молоді та її бажання прагнути до підприємництва, можуть впливати на розвиток МСБ.

Врахування цих тенденцій дозволяє підприємствам МСБ адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та максимізувати свій успіх.

Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні за період незалежності був визначений рядом економічних та політичних факторів.

Економічні фактори впливу економічних та політичних факторів на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні

Період	Економічні чинники	Політичні чинники
1. Початок 1990-х років:	<p>Розпад СРСР та перехід до ринкової економіки викликали економічний спад, що суттєво вплинув на всі рівні підприємництва.</p> <p>Деякі уряди надавали фінансову підтримку та кредитування для розвитку малих та середніх підприємств. Це допомагало новим підприємцям отримати необхідний капітал для початку та розвитку свого бізнесу.</p>	<p>Перехід до демократії та незалежності від Радянського Союзу створив нові умови для розвитку підприємництва.</p> <p>З'явилися нові законодавчі акти та регуляції, спрямовані на створення сприятливого підприємницького середовища. Це включало в себе полегшення процедур реєстрації підприємств, спрощення податкової системи та інші заходи, що сприяли розвитку малого бізнесу.</p>
2. Кінець 1990-х - початок 2000-х років:	<p>У другій половині 1990-х років економіка стабілізувалася, що сприяло початку активного розвитку малого та середнього бізнесу.</p>	<p>Відбувалися реформи у сфері підприємництва, зокрема, у сфері податкової та підприємницької діяльності, вони спростили діяльність малого та середнього бізнесу.</p>
3. Середина 2000-х років:	<p>Зростання доходів населення та збільшення внутрішнього споживання стали позитивними факторами для розвитку малих і середніх підприємств.</p>	<p>Підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом відкрило нові можливості для експорту та розвитку підприємств.</p>

4. 2014-2015 роки та події на сході України:	Анексія Криму та конфлікт на сході України спричинили економічні та соціальні труднощі, що вплинули на бізнес-середовище.	Зниження стабільності національної валюти (гривні) і інфляційний тиск створили труднощі для підприємців.
5. Після 2015 року:	Уряд України впроваджував реформи в сфері підприємництва, спрямовані на поліпшення бізнес-середовища та спрощення адміністративних процедур.	Запровадження різноманітних програм та інструментів для підтримки малого і середнього бізнесу.
6. Пандемія COVID-19:	Пандемія стала важливим випробуванням для усіх секторів економіки, включаючи малий та середній бізнес. Перехід в онлайн формат ведення бізнесу, закриття багатьох підприємств.	Уряд впроваджував заходи для підтримки підприємців під час кризи, такі як кредитні програми, відстрочення податкових платежів тощо.

Джерело: розроблено автором на основі [13;19;20].

Усі ці фактори разом визначають динаміку та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні протягом періоду незалежності, і вони впливають на конкурентоспроможність та стійкість підприємств в умовах змінюючогося бізнес-середовища.

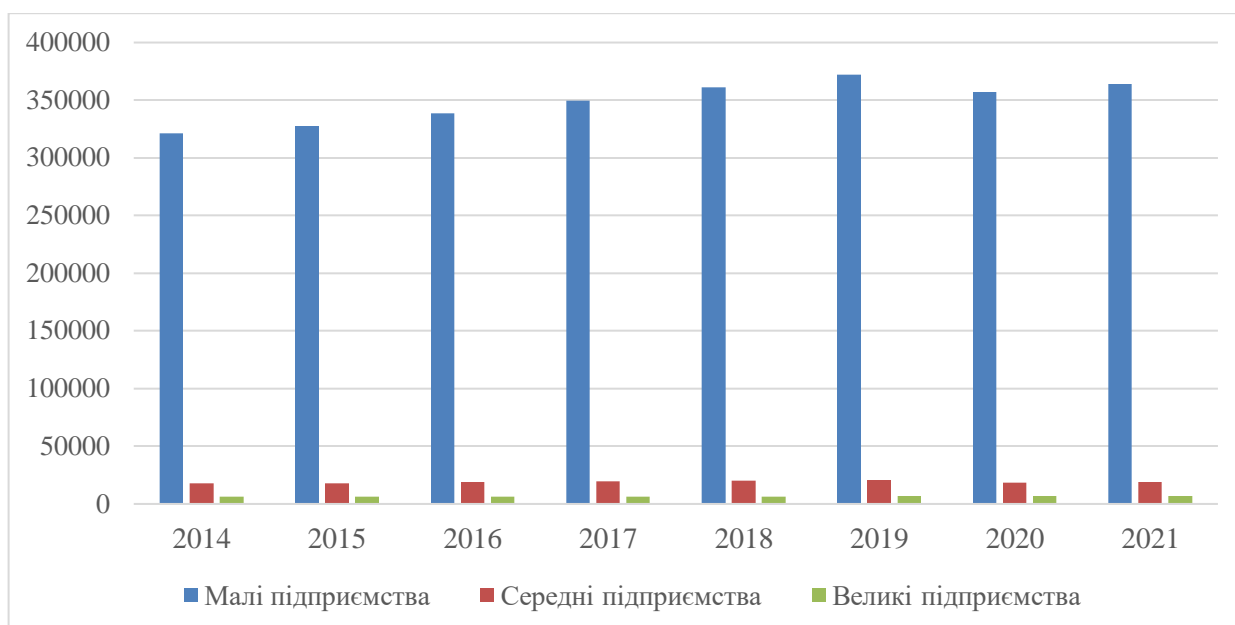


Рис. 1.1. Кількість підприємств малого, середнього та великого бізнесу в Україні
Джерело: розроблено автором на основі [21]

Система державної статистики сконцентрована на великих підприємствах, інформація про малий та середній бізнес є обмеженою, а в умовах війни ця обмеженість зростає, оскільки дані за минулий рік ще не доступні.

Аналізуючи дані від YouControl та проведені дослідження, можна узагальнити картину. Перед початком вторгнення, в Україні було приблизно 18 000 середніх компаній та понад 350 000 малих підприємств, з яких більше 86% входили до категорії мікробізнесу (з оборотом до €2 млн). Ці підприємства надавали зайнятість більше 5 мільйонам українців, з яких 62,5% працювали у секторі середнього бізнесу. Також враховуючи майже 2 мільйони фізичних осіб-підприємців [22].

Влада країни розглядає сектор малого та середнього бізнесу, а також індивідуальне підприємництво, головним чином як засіб поповнення державного бюджету. Проте важливо відзначити, що малі та середні підприємства виконують ряд ключових економічних та соціальних функцій, серед найважливіших з яких [6; 23; 24]:

1. Розв'язання проблеми безробіття: збільшення кількості суб'єктів господарювання сприяє створенню нових робочих місць, таких як реєстрація громадян як фізичних осіб-підприємців тощо.

2. МСБ оперативно взаємодіють із споживачами, ефективно реагують на потреби ринку та забезпечують високу якість обслуговування споживачів.

3. МСБ сприяють виробництву товарів, послуг та робіт, які користуються попитом на ринку, сприяючи створенню конкуренції та запобігаючи монопольним практикам.

4. МСБ мають можливість вибору на ринку та сприяють структурній перебудові економіки.

5. МСБ генерують та реалізують інноваційні ідеї, випускаючи новітні товари та послуги.

6. Розвиток МСБ сприяє формуванню середнього класу, сприяючи громадянському суспільству та зменшенню соціальних розбіжностей, що сприяє процесам демократизації ринкових відносин.

Отже, малі та середні підприємства, зазвичай вважаються основою здорової економіки, оскільки вони стимулюють розвиток, створюють можливості для зайнятості та відкривають нові ринки. Малі та середні підприємства приносять у економіку свіжі ідеї та навички, роблять це середовище більш живим і динамічним.

МСБ сприяють стимулюванню економічного зростання, приводячи до збільшення обсягів виробництва, створення нових робочих місць та збільшення обсягу товарообігу. Вони часто є джерелом інновацій та технологічного прогресу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки в цілому. Вони сприяють розвитку регіональних господарств, підтримуючи місцеві споживчі потреби та створюючи умови для підприємницької активності в різних сферах.

Вони є важливим елементом диверсифікації економічного портфеля країни та зменшення залежності від великих корпорацій або монополій. Вони сприяють

розвитку конкуренції та інноваційного середовища, що сприяє підвищенню ефективності та якості товарів і послуг.

Малий бізнес відіграє найважливішу роль у розвитку територій, що особливо яскраво проявляється в таких питаннях, як створення нових робочих місць та зростання споживчих доходів населення. Ця обставина реалізується через участь у формуванні ефективних ринкових відносин, які мають за стратегічну мету високий рівень життя населення і забезпечення гідного місця України у світовому господарстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз та стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Малий та середній бізнес в Україні виявляють оптимізм щодо можливостей перемоги у військовому конфлікті, але одночасно висловлюють непокоєння щодо ускладнення умов для ведення бізнесу.

Ukrainian Business Index продовжує залишатися на низькому рівні (Рисунок 2.1), що свідчить про те, що підприємці не очікують значного покращення економічної ситуації та бізнес-середовища в найближчі місяці [25].

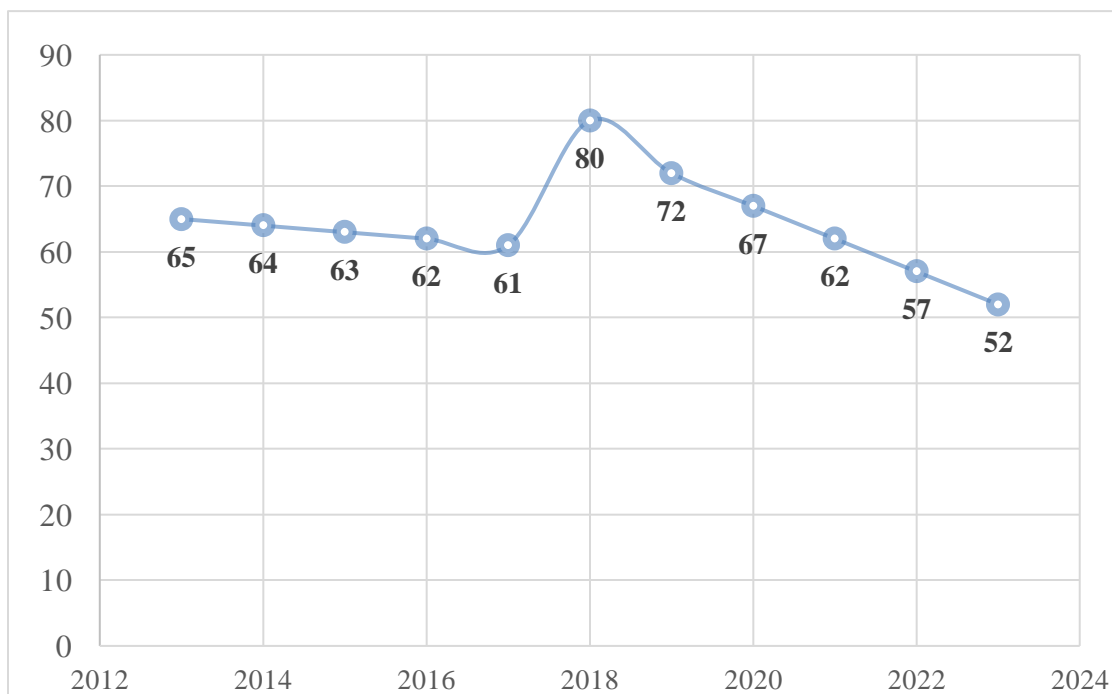


Рис. 2.1. Ukrainian Business Index

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Як видно український бізнес-індекс був майже на одному рівні з 2013 року до 2018 року. Це було пов'язано з проведенням реформ в Україні, які створили більш сприятливі умови для розвитку МСБ. У 2019 році індекс почав знижуватися. Це було пов'язано з економічною кризою, викликаною війною на Донбасі. У 2020 році індекс продовжував знижуватися через пандемію COVID-19, яка негативно вплинула на економіку всього світу. У 2021 році індекс дещо підвищився з початком економічного відновлення. У 2022 році знову почав знижуватися через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. У 2023 році індекс досяг найнижчого рівня з 2013 року. Це було пов'язано з тим, що війна в Україні продовжує негативно впливати на діяльність МСБ [13].

Зростання Ukrainian Business Index свідчить, скоріше, про втому бізнесу внаслідок невизначеності та бажання активізувати свою діяльність, аніж про покращення економічної ситуації.

Узагалі у період з 2018 по 2023 рік кількість малих та середніх підприємств в Україні зменшилася на 20% (Табл. 2.1). Це пов'язано з кількома факторами, включаючи війну, економічну кризу та інші негативні наслідки російської агресії.

Як відомо, у Тернопільській, Львівській, Хмельницькій, Житомирській, Івано-Франківській, та Дніпропетровській областях найбільше компаній працює в повному обсязі, тоді як підприємства у Донецькій, Луганській, Запорізькій та Херсонській областях стикаються з труднощами через бойові дії.

Під час війни, щоб врятувати бізнес багато бізнесів переїхало в інші регіони, зокрема станом на 1 грудня 2023 року 840 підприємств переїхали з окупованих територій або зон бойових дій до більш безпечних регіонів України за програмою релокації [27].

Частка малих та середніх підприємств у загальній кількості зайнятих зменшилася з 48,5% у 2018 році до 43,2% у 2023 році через те, що вони були змушені призупинити свою діяльність або скоротити чисельність працівників.

Щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) то він зменшився з 46,4% у 2018 році до 43,5% у 2023 році через що і знизилися показники обсягу сплачених податків з 38,3% у 2018 році до 35,4% у 2023 році. Середня чисельність працівників на малих підприємствах в Україні залишається відносно стабільною, перебуваючи на рівні 5,8 осіб.

Таблиця 2.1.

**Динаміка основних показників малих та середніх підприємств в Україні
з 2018 по 2023 рік**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість	340000	350000	360000	380420	320000	280000
Частка в загальній кількості підприємств	95,40%	95,40%	95,40%	95,20%	93,70%	91,30%
Частка в загальній кількості зайнятих	48,50%	49,50%	50,50%	52,80%	46,10%	43,20%
Частка в загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	46,40%	47,40%	48,40%	49,70%	45,70%	43,50%
Частка в загальному обсязі сплачених податків	38,30%	39,30%	40,30%	41,60%	37,60%	35,40%
Середня чисельність працівників	5,6 осіб	5,7 осіб	5,8 осіб	5,8 осіб	5,8 осіб	5,8 осіб
Середній обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9,8 млн грн	10,1 млн грн	10,4 млн грн	10,7 млн грн	10,0 млн грн	9,3 млн грн
Середній обсяг сплачених податків	1,0 млн грн	1,0 млн грн	1,1 млн грн	1,1 млн грн	1,0 млн грн	0,9 млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Ситуація в цьому секторі доволі невизначена, залежно від виду економічної діяльності змінювалася доля багатьох підприємств. Найбільшу частку у загальній кількості малих та середніх підприємств в Україні у 2023 році займали підприємства, що здійснюють діяльність у сфері торгівлі та ремонту (46,7%) (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності малих та середніх підприємств за видами економічної діяльності в Україні у 2023 році

Вид економічної діяльності	Кількість підприємств	Частка в загальній кількості підприємств	Частка в загальній кількості зайнятих
Торгівля та ремонт	130 000	43,30%	35,40%
Промисловість	40 000	17,20%	16,50%
Сфера послуг	110 000	49,50%	48,10%
Сільське, лісове та рибне господарство	5 000	2,80%	2,60%
Будівництво	5 000	2,80%	2,90%
Інші види діяльності	5 000	2,80%	2,60%

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Це пов'язано з тим, що торгівля та ремонтні послуги є найбільш доступними видами діяльності для початківців підприємців. Для початку бізнесу у цій сфері не потрібно багато капіталу чи спеціалізованих знань, а потреба у товарах та послугах є постійною, незалежно від економічної ситуації. До того ж підприємства торгівлі та ремонту можуть легко переміщатися в нові місця, що дає їм конкурентну перевагу в умовах воєнного стану.

На другому місці були підприємства промисловості (14,3%), на третьому - сфери послуг (39,0%). Зараз малий та середній бізнес у сфері послуг зазнають негативних наслідків через зменшення населення у містах. Це призводить до

зниження попиту на такі види послуг, як готельний та ресторанний бізнес, салони краси, надавачі позашкільних освітніх послуг і т. д.

Проте малі стартапи та великі підприємства швидко адаптувалися до нових умов, продовжуючи розширювати свою діяльність, виходячи на нові ринки, диверсифікуючи продукцію та вкладаючи у технології. Сільськогосподарські підприємства, виробництва, ІТ та інші галузі продовжують підтримувати та розвивати свою діяльність.

ІТ-сектор виявився найстійкішим в умовах війни, адже жоден з українських проектів не був закритий. Більше того, сотні з них отримали додаткові інвестиції та мали великий попит на українському і міжнародному ринках. Проекти, такі як Skyworker, Trinetix, RevMyWork та інші, виявилися особливо успішними[27].

Важливу роль у підвищенні економічного стану країни відіграв розвиток бізнесу ветеранів. Вони стали засновниками багатьох малих і середніх підприємств у різних галузях, таких як сільське господарство, галузі харчування та кав'ярні, виробництво різноманітної продукції та інше.

Чверть українських компаній у секторі малого та середнього бізнесу мають працівників, які працюють за кордоном, згідно з дослідженням міжнародної платіжної системи PayPal. Одночасно 69% підприємств мають команди, що повністю працюють в Україні, тоді як 6% оперують виключно за її межами. Результати також вказують, що 36% компаній планують наймати нових працівників у 2023 році, що корелює з намірами 30% компаній розширювати свою присутність на ринку та масштабувати бізнес. Ще 4% прагнуть диверсифікувати свої послуги та товари, а 8% мають намір збільшити кількість партнерств.

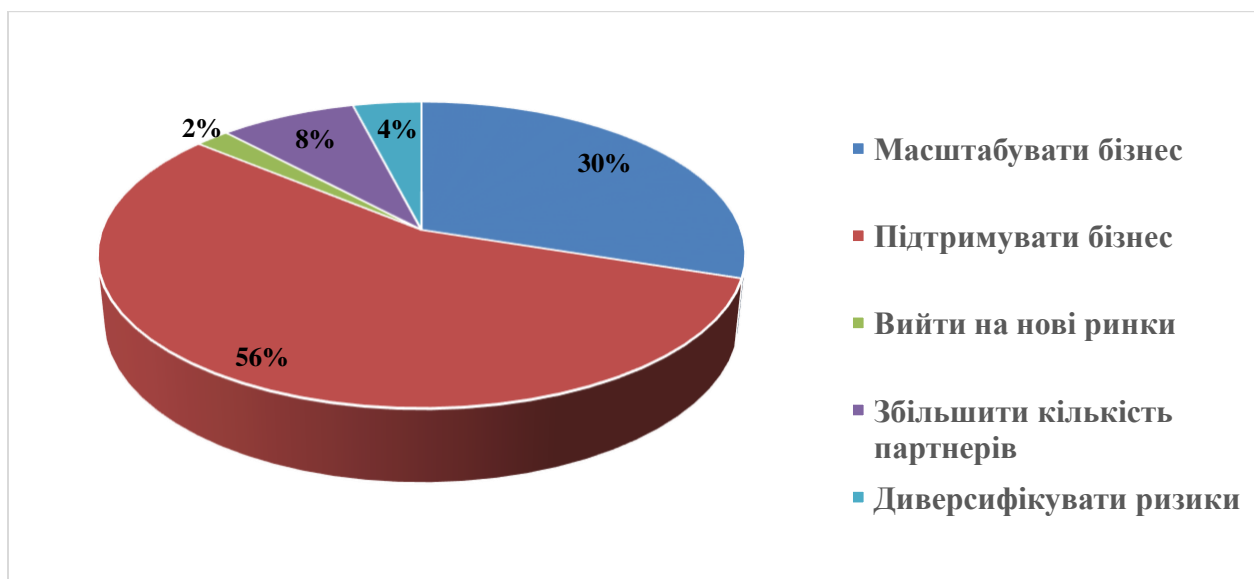


Рис. 2.1. Плани українських бізнесів на 2024 рік

Джерело: [28]

Інвестиції в МСБ є важливим фактором розвитку економіки України. Вони сприяють створенню нових робочих місць, зростанню виробництва та підвищенню конкурентоспроможності країни. У 2022 році через повномасштабне вторгнення Росії в Україну загальний обсяг інвестицій скоротився до 120 млрд грн. Однак, частка інвестицій в МСБ зросла до 20%, що склало 24 млрд грн (Табл.2.3).

У 2023 році загальний обсяг інвестицій в Україні зріс до 150 млрд грн, а частка інвестицій в МСБ також зросла до 20%, що склало 30 млрд грн за рахунок міжнародної підтримки.

У 2023 році частка інвестицій в МСБ в Україні склала 20%. Це нижче за середній показник по країнах Європейського Союзу, який становить 30%.

Самофінансування залишається основним джерелом інвестицій для МСБ. Воно становить близько 70% загального обсягу інвестицій. Банківський кредит є другим за величиною джерелом інвестицій для МСБ. Він становить близько 20% загального обсягу інвестицій. Інвестиційні фонди є важливим джерелом інвестицій для МСБ, особливо для підприємств, що потребують значних інвестицій для розвитку. Вони становлять близько 5% загального обсягу інвестицій. Державна

підтримка є важливим джерелом інвестицій для МСБ, особливо для підприємств, що працюють у сфері інновацій. Вона становить близько 5% загального обсягу.

Таблиця 2.3

Інвестиції в підприємства малого та середнього бізнесу в Україні у 2018-2023 роках

Рік	Загальний обсяг інвестицій, млрд грн	Частка інвестицій у МСБ	Обсяг інвестицій у МСБ млрд грн	Внутрішні інвестиції в МСБ млрд грн	Зовнішні інвестиції в МСБ млрд грн
2018	110	20%	22	18	4
2019	120	20%	24	20	4
2020	100	20%	20	16	4
2021	130	20%	26	22	4
2022	120	20%	24	20	4
2023	150	20%	30	24	6

Джерело: [21].

Україна має багато динамічних та успішних малих та середніх підприємств (МСП), які роблять значний внесок у економіку країни. У 2023 році Forbes провело дослідження і з'ясувало топ найкращих малих та середніх підприємств в Україні. Як виявилось, що найбільше середніх та малих підприємств зосереджено в Києві, що становить понад десяту частку. Майже кожна десята компанія належить до Харкова. Також варто відзначити понад десять підприємств з Львівщини, Дніпра, Одеси, а також цікаві представники з Вінничини, Хмельницького та Волині. Крім того, значна кількість бізнесів знаходиться в прифронтовій зоні та містах, які раніше були під окупацією [29].

Ось кілька прикладів таких підприємств, поділених за категоріями:

Таблиця 2.4

Приклади малих та середніх підприємств в Україні

Компанія	Сфера діяльності	Виторг млн грн	Регіон
Vivat	Креативна індустрія	169	Харків
Lviv Croissant	HoReCa	1200	Львів
GoIT	Послуги	200	Київ

FoodEx	Харчова промисловість	30	Київ
ЮгФуд (Валеста)	Харчова промисловість	692	Одеса
Планета Кіно	Послуги	439	Київ
Міністерство дверей	Виробництво	228	Дніпропетровська область
Балувана Галя	Харчова промисловість	30	Луцьк
Глобал Транс	Перевезення	236	Київ
Наш край	Рітейл	2400	Луцьк
МаркетОпт	Рітейл	5000	Кременчук

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Стан українських малих і середніх підприємств за свідчать про складну ситуацію в цьому секторі економіки. Скорочення кількості працівників, закриття підприємств, їх знищення через війну, міграція людей. Це призвело до зниження частки МСП у зайнятості, виробництва та загальних податкових платежах. Тому наразі розглядаються усі методи та способи задля підтримки МСБ.

2.2. Форми державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні

Умови економічної нестабільності під час повномасштабної війни роблять допомогу держави надзвичайно важливою для стабілізації економіки та підтримки бізнесу. В Україні діють різні програми, спрямовані на кредитування, розвиток підприємництва, взаємодію з ЄС та реконструкцію.

Форми підтримки малого та середнього бізнесу можна розділити на 3 рівні:

Програми міжнародних фінансових організацій: програми дозволяють українським підприємствам отримати фінансування для реалізації проектів на поповнення обігових коштів та інвестиційних заходів у партнерстві з міжнародними фінансовими організаціями.

Бюджетні програми: програми фінансуються з державного та місцевих бюджетів і надають можливість мікро-, малим та середнім підприємствам отримати допомогу для розвитку бізнесу, як у фінансовій, так і нефінансовій формі.

Донорські програми: Ці програми надають безповоротну допомогу для розвитку бізнесу мікро-, малим та середнім підприємствам через грантові програми, як у фінансовій, так і нефінансовій формі.

Узагалі форми державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні визначаються Законом України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" [9]. Закон визначає, що державна підтримка малого і середнього підприємництва здійснюється у таких формах:

- Фінансова підтримка, яка включає в себе надання субсидій, грантів, кредитів, податкових пільг та інших форм фінансової допомоги.
- Нефінансова підтримка, яка включає в себе надання консультацій, навчання, а також сприяння доступу до ринків, інформації та інших ресурсів.
- На державному рівні визначаються основні напрямки, форми і принципи державної підтримки малих підприємств. Подальша їх конкретизація здійснюється на регіональному та муніципальному рівнях.

Практично всі регіони України мають певний досвід підтримки і розвитку малого бізнесу. Наприклад, в даний час державна підтримка малого підприємництва в Тернопільській області здійснюється на основі програмно-цільового підходу. Ключовим програмним документом є підпрограма «Розвиток малого та середнього підприємництва» державної програми регіону «Підвищення інвестиційної привабливості Тернопільської області до 2025 року» [30]. Він спрямований на

розширення та вдосконалення механізмів державної підтримки малого підприємництва та містить заходи щодо його підтримки у Тернопільській області. Очікуваними результатами реалізації підпрограми стануть:

1. зниження напруженості на ринку праці та створення умов для самозайнятості;
2. полегшення та розширення доступу підприємців до кредитних продуктів банків шляхом розробки інструментів поворотної підтримки малого та середнього бізнесу;
3. задоволення попиту інвесторів на майданчики, підготовчі для розміщення об'єктів в інноваційній сфері, промисловості, логістиці та супутніх послугах;
4. збільшення частки зайнятих у малому та середньому бізнесі.

Водночас, слід також зазначити, що політика регіональної влади суттєво впливає на успішний розвиток малого бізнесу в муніципалітетах, оскільки саме на цьому рівні приймаються певні правові та фінансові рішення у сфері підтримки бізнесу. Створення ефективної системи взаємовідносин між місцевою владою та малим бізнесом є однією з ключових умов розвитку економічних засад місцевого самоврядування, де основним аспектом територіального розвитку є податкові платежі малих підприємств та підприємців до місцевих бюджетів.

Роль органів місцевого самоврядування у розвитку підприємництва різниться залежно від цілей, поставлених муніципальною владою, та умов, що визначають ділову активність бізнесу. Муніципалітети вживають заходів щодо створення та розвитку умов, які покращують місцевий клімат для підприємців. Розробка механізмів підтримки малого підприємництва в межах муніципалітетів включає такі обов'язкові елементи [31]:

1. Кредитно-фінансова підтримка;
2. Формування нормативно-правової бази, що сприяє створенню та розвитку підприємництва;

3. Майнова підтримка, що виражається, наприклад, у наданні приміщень та земельних ділянок суб'єктам малого підприємництва на умовах пільгової довгострокової оренди;

4. Муніципальне замовлення, розміщення замовлень на поставку товарів, виконання робіт, надання послуг для муніципальних потреб;

5. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;

6. Інформаційна підтримка.

У бюджеті України на 2023 рік передбачено ряд програм на підтримку МСБ. До основних з них відносяться [32]:

Програма розвитку малого і середнього підприємництва спрямована на надання фінансової та нефінансової підтримки МСБ, а також на створення сприятливих умов для їхнього розвитку. У рамках програми передбачено надання МСБ субсидій, грантів, кредитів на пільгових умовах, консультацій та навчання, а також сприяння доступу до ринків, інформації та інших ресурсів.

З березня 2022 року Міністерство економіки України веде програму релокації, спрямовану на допомогу підприємствам, які опинились в зоні бойових дій або під загрозою їхнього виникнення, перемістити свою діяльність в безпечні регіони країни.

Першочергово програма націлена на стратегічні підприємства та підприємства, що випускають товари першої необхідності [33].

Перевезення здійснюється безкоштовно за допомогою АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта». Підприємства, які можуть самостійно перевезти обладнання, отримують допомогу з логістики.

Програма підтримки інноваційної діяльності МСБ спрямована на підтримку інноваційної діяльності МСБ, а також на створення сприятливих умов для розвитку інноваційної інфраструктури. У рамках програми передбачено надання МСБ грантів на фінансування інноваційних проєктів, а також сприяння доступу до інноваційних технологій та ресурсів.

Програма підтримки експорту продукції та послуг МСБ спрямована на підтримку експорту продукції та послуг МСБ, а також на сприяння виходу МСБ на міжнародні ринки. У рамках програми передбачено надання МСБ грантів на участь у міжнародних виставках та ярмарках, а також сприяння доступу до інформації про міжнародні ринки та можливості для експорту.

Кредитування для бізнесу залишається актуальною проблемою в Україні, оскільки умови та відсоткові ставки залишаються високими, хоча попит на кредити великий. З метою поліпшення цієї ситуації була впроваджена програма "Доступні кредити 5-7-9%", яка надала понад 154 мільярди гривень для понад 50 тисяч підприємств [34].

Програмою охоплено 45 з 65 українських банків, а найбільше коштів отримали представники сільського господарства, торгівлі та промисловості. У проєкті бюджету на 2024 рік передбачено 18 мільярдів гривень для підтримки цієї програми, з фокусом на таких напрямках, як переробна галузь, бізнес на пошкоджених територіях та енергоефективні заходи. Ліміт кредиту та термін його надання були підвищені до 150 мільйонів гривень та 10 років відповідно.

Міжнародна підтримка фінансування грає значну роль у розвитку українського бізнесу, і, згідно з Урядовим порталом, від міжнародних партнерів українські підприємства отримали понад 4 млрд євро. Приватний сектор отримав підтримку у формі прямого фінансування, розподілу кредитних ризиків і гарантій, грантів, донорської допомоги та страхування воєнних ризиків. На даний момент проєкти на суму 2,7 млрд євро вже реалізовані, а укладено контракти ще на 1,5 млрд євро [35].

Варто зазначити, що Європейський Союз надає значну підтримку малому та середньому бізнесу в Україні через різноманітні напрямки. Основні аспекти цієї підтримки включають фінансові інструменти для забезпечення доступу до фінансування, консалтинг для підприємств та ініціативи, спрямовані на поліпшення бізнес-середовища та умов ведення діяльності.

Європейський Союз реалізує 15 двосторонніх проєктів в Україні, їх обсяг фінансування складає €92 млн. Країна також приєдналася до пан-європейських програм, таких як Horizon Europe (з фокусом на інноваційний бізнес і наукові дослідження), Creative Europe (підтримка культурних і креативних індустрій), Digital Europe (інструменти цифровізації для МСП), Single Market Programme (заохочення конкурентоспроможності бізнесу), та EU4Business (комплексна підтримка підприємництва в країнах Східного Партнерства, включаючи Україну) [36;40].

Дані наведені станом на 1 серпня 2023 року (Табл.2.4) найбільша підтримка надійшла від таких міжнародних організацій та установ:

Таблиця 2.4

Кількість коштів, наданих міжнародними донорами на підтримку МСП в Україні

Міжнародна організація	Сума коштів, млн. євро
Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР)	1425
Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)	1025
Міжнародна фінансова корпорація (IFC)	500
KfW – державний банк Уряду Німеччини	200
USAID – Агентство США з міжнародного розвитку	100
Інші міжнародні організації та установи	300

Джерело: [36]

Також важливо відзначити, що вплив міжнародних організацій на розвиток малого бізнесу останнім часом значно посилюється завдяки інституціоналізації підтримки цього сектору. Свідченням цього є створення спеціалізованих банківських установ, що формуються за участю таких організацій. Наразі триває пошук оптимальних форм фінансування через ці організації.

Отже, підтримка малого та середнього бізнесу з боку уряду України є ключовим фактором для розвитку цього сектору економіки. Ця підтримка сприяє збільшенню конкурентоспроможності МСБ, створенню нових робочих місць і зростанню економіки в цілому.

Уряд реалізує різноманітні програми, які надають як фінансову, так і нефінансову підтримку. Фінансова допомога може включати субсидії, гранти та кредити за пільговими умовами, тоді як нефінансова підтримка полягає у консультаціях, навчанні та сприянні доступу до ринків інформації.

Крім того, міжнародна підтримка грає важливу роль у розвитку МСБ в Україні, надаючи фінансування, гарантії та інші форми допомоги.

В умовах війни, державна підтримка МСБ стає ще важливішою, допомагаючи бізнесу вижити під час кризи та відновитися після неї.

2.3 Проблеми та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні

Сьогодні стан розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні є складним і має свої особливості. Деякі аспекти цього стану можна охарактеризувати наступним чином.

Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні ускладнюється рядом проблем та викликів, які можна поділити на 3 основні категорії: проблеми, пов'язані з впливом держави, з повномасштабною війною та виклики, що виникають в економічному середовищі.

До проблем, що виникають впливом держави, можна віднести наступне [37]:

1. Високе податкове навантаження та непрозорість адміністрування податків обмежують розвиток бізнесу. Система також стає причиною незрозумілості для іноземних інвесторів та може сприяти тіньовій економіці.

2. Високий рівень корупції призводить до неформальних платежів та витрат, що ускладнює ведення бізнесу та сприяє тіньовій економіці.

3. Декларативність та непрозорість програм підтримки МСП обмежують їх ефективність.

4. МСП недостатньо захищені від посягань на їхні прибутки та майно, що може призвести до рейдерства.

В економічному середовищі виникають такі виклики [38]:

5. Недостатність стартового капіталу: багато МСП стикаються з нестачею капіталу для повноцінного розвитку та відсутністю можливостей залучити інвестиції або кредити.

6. Вплив колишньої комуністичної системи призводить до відмінностей у культурі підприємництва та утруднює формування нового бізнес-середовища.

7. Криза довіри призводить до невиконання договорів та неплатежів, що ускладнює ведення бізнесу.

8. Обмежений доступ до оптовиків та дистриб'юторів ускладнює реалізацію продукції МСП.

Згідно з результатами опитування, проведеного Американською торгівельною палатою в Україні та Сіті Україна, наразі основними труднощами у сфері ведення та розвитку бізнесу, пов'язані з війною в Україні є [39]:

1. Ракетні атаки на бізнес-активи та об'єкти критичної інфраструктури.

2. Стан здоров'я та психічний стан робітників.

3. Зниження економічної та споживчої активності.

4. Проблеми з доступом до електроенергії, водопостачання, тепlopостачання та мобільного зв'язку.

5. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

6. Транспортні та логістичні проблеми.

Представники малого та середнього бізнесу також вказали на тиск з боку державних органів, регуляторні труднощі, відсутність та низьку платоспроможність клієнтів тощо.

У воєнний час більшість підприємців малого та середнього бізнесу самостійно вирішує свої потреби та пристосовується до непередбачуваних умов. Від початку війни вони вживають різноманітних заходів для підтримки своєї діяльності:

1. Релокація: сотні підприємств були переміщені до центральних і західних регіонів через воєнні дії.

2. Адаптація продукції та послуг: компанії перекваліфікували свою продукцію та послуги, щоб відповідати сучасним потребам. Наприклад, виробництво товарів тривалого зберігання, шиття одягу для солдатів, виробництво безпілотників тощо.

3. Збільшення обсягів імпорту: зокрема, деякі компанії збільшили обсяги імпортованих товарів.

Згідно з даними третього щомісячного опитування підприємств України, першочерговими є галузі, які забезпечують базові потреби населення, такі як виробництво їжі, одягу або взуття. Наприклад, 34% підприємств харчової промисловості тримають виробництво майже на рівні до початку конфлікту, а 24% навіть збільшують обсяги виробництва порівняно з довоєнними періодами.

Малий та середній бізнес у сільському господарстві також відчувають негативний вплив війни, зокрема через зростання вартості логістики внаслідок блокування портів та прямих збитків від військових дій, таких як мінування полів і пошкодження сільськогосподарської техніки. Крім того, малі фермери обмежені у можливості отримання банківських кредитів через обмежений доступ до банківських ресурсів та зростання відсоткових ставок. Наданими урядом пільговими програмами не завжди вдається повністю задовольнити фінансові потреби цих підприємств.

Перспективи малого та середнього бізнесу в Україні наразі достатньо складною спрогнозувати через повномасштабне вторгнення, але представники української бізнес-спільноти виражають оптимізм, причому 36% планує розширення своєї діяльності у наступному році [39]. За умови створення

сприятливих умов, ці плани мають реальний шанс на втілення. І це дійсно можливо, МСП мають перспективи, незважаючи на низку нюансів.

Дослідження, проведене міжнародною платіжною системою Payoneer, виявило, що компанії активно використовують сучасні технології для покращення співпраці своїх команд, незалежно від їхнього місцезнаходження. Наприклад, сервіс Star.Docs дозволяє ефективно організовувати електронний документообіг та укладати угоди з партнерами дистанційно, в тому числі і зі смартфона. Застосунок Microsoft Office 365 надає можливість співробітникам ефективно працювати онлайн за допомогою офісних програм, таких як Microsoft Teams, Microsoft Word, Excel, PowerPoint, SharePoint та інші [28].

Гранти відкривають можливості для реалізації бізнес-ініціатив, але вимагають від отримувачів дотримання умов, таких як підготовка детального бізнес-плану, стабільна діяльність протягом не менше 3 років і створення необхідної кількості робочих місць. Додатково, ініціативи, такі як ветеранські облігації, надають можливість громадянам підтримати ветеранів та одночасно отримати стабільні дивіденди від своїх інвестицій. Сприяння розвитку ветеранського бізнесу визнається як важливий внесок української економіки, сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню соціальної адаптації ветеранів та їхніх родин.

Індустрія 4.0 відкрила нові можливості для бізнесу, забезпечуючи інтенсивний розвиток для як підприємств, які раніше були мало відомі, так і для вже визнаних бізнес-гігантів. Цей прогрес значною мірою став можливим завдяки цифровому маркетингу, який використовує цифрові технології для привертання та утримання клієнтів.

Основні переваги цифровізації включають автоматизацію завдань, що раніше виконувалися вручну, що дозволяє оптимізувати продажі та контролювати фінансовий стан компанії. Також цифрова трансформація сприяє впорядкуванню та ліквідації бюрократичних процесів, покращенню обслуговування клієнтів через онлайн-сервіси, поліпшенню внутрішньої комунікації за допомогою цифрових

засобів, а також забезпеченню безпеки даних шляхом їх цифрування та зберігання в хмарі.

Перехід до цифрових технологій включає в себе використання digital-маркетингу, який є ефективним інструментом для просування малого та середнього бізнесу в Україні. По-перше, близько 77% мешканців України усіх вікових та гендерних груп є активними користувачами різноманітних соціальних мереж, що створює широкий потенціал для залучення нових клієнтів. По-друге, використання соціальних мереж є практично безкоштовним способом взаємодії з аудиторією. Без великих фінансових витрат можна створити акаунти, що сприяє збільшенню обсягів продажів та підвищенню узнаваності товарів або послуг.

Складні та бюрократичні правила створюють суттєву перешкоду як для нових учасників, так і для відомих підприємств. Спрощення правил і підвищення прозорості могли б полегшити цей тягар. Важливим аспектом є те, що український уряд запровадив різні програми для підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи фінансову допомогу, кредитні гарантії та податкові пільги. Ці ініціативи можуть допомогти підприємствам відновитися.

Труднощі із стартапами, пошуком фінансування, реалізацією продукції та впливом соціально-політичної та економічної ситуації в Україні, а також форс-мажорні обставини.

Для вирішення проблем фінансування на рівні держави рекомендується створення спеціалізованих фондів, зниження ставок банківських кредитів та залучення комерційних банків до програм фінансування з пільгами. Надання кредитів бізнесу визнається перспективним для українських банків та важливим для підтримки підприємництва в Україні.

Міжнародні організації та країни надають значну фінансову та технічну допомогу українському бізнесу. Ця підтримка може відіграти вирішальну роль у відбудові інфраструктури та сприянні економічному відновленню.

Збільшення внутрішнього попиту через збої в глобальних ланцюгах постачання створюють можливості для внутрішнього виробництва та місцевих джерел. Український малий і середній бізнес може задовольнити зростаючий попит.

Інтеграція до Європейського Союзу, якщо вона буде успішною, може відкрити нові ринки та доступ до ресурсів для українського бізнесу, підвищивши його потенціал і конкурентоспроможність.

Отже, український сектор малого та середнього бізнесу (МСБ) є важливим економічним сегментом, виконуючи ключову роль у створенні робочих місць та сприяючи інноваціям та розвитку регіональних галузей. Однак існують певні проблеми, зокрема фінансові труднощі, що виникають через обмежену доступність кредитів та високі процентні ставки. Бюрократичні перешкоди також ускладнюють роботу МСБ, а технологічна відсталість може обмежувати їхню конкурентоспроможність. Загалом, ситуація в малому та середньому бізнесі в Україні визначається невизначеністю та викликами, і дії уряду та підприємців можуть визначити подальший розвиток цього сектору. Однак стійкість і підприємницький дух українців у поєднанні з постійною урядовою та міжнародною підтримкою вселяють оптимізм. Зосередження на інноваціях, адаптації та доступі до наявних ресурсів матиме вирішальне значення для українського малого та середнього бізнесу, щоб орієнтуватися в викликах і використовувати можливості, що відкриваються попереду.

РОЗДІЛ 3

ПЕРЕСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ПРИКЛАДІ АМЕРИКАНСЬКОЇ КОМПАНІЇ WALMART

3.1. Аналіз діяльності компанії Walmart

Сьогодні Walmart — велика американська мережа універмагів, яка стала глобальним гігантом роздрібної торгівлі і виросла із невеличкого магазину в Арканзасі.

Місія Walmart полягає в тому, щоб економити гроші людей, щоб вони могли жити краще. Компанія прагне пропонувати клієнтам широкий асортимент товарів за доступними цінами.

У 2022 році Walmart є однією з найбільших компаній у світі за обсягом продажів та капіталізацією. Крім того, Walmart активно розвивається в сфері електронної комерції, зокрема через свою онлайн-платформу Walmart.com. Компанія також володіє і управляє рядом інших брендів та мереж магазинів, включаючи Sam's Club та Walmart International [41].

За даними Forbes Global 2000 на 2022 рік, Walmart посідає 23-тє місце серед найбільших публічних компаній світу. Крім того, вона займає 10-тє місце серед найбільших компаній США та 19-тє місце у списку найдорожчих брендів світу [42].

Walmart об'єднує понад 10 500 магазинів у 24 країнах світу на 2022 рік. Серед них є гіпермаркети та універсами, які продають продовольчі та промислові товари, а також ліки. Крім того, Walmart володіє кількома інтернет-магазинами. Основні конкуренти Walmart на роздрібному ринку США - мережі Home Depot, Kroger, Sears Holdings Corporation, Costco та Target [43].

Мережа також є найбільшим роботодавцем в США, забезпечуючи робочі місця для двох мільйонів американців, а також це мережа, кількість клієнтів, якої щодня становить понад 265 мільйонів.

Історія становлення такої впливової компанії сягає в минуле століття. Важливим є аспект ретельного вивчення історії Walmart, її стратегій та методів задля того, щоб у подальшому можна було застосувати це в українських реаліях [44].

У 1945 році підприємець і колишній працівник компанії J. C. Penney, Сем Уолтон, купив на правах франчайзингу філію магазинів Ben Franklin у компанії Butler Brothers і зосередився на продажу продуктів харчування за низькими цінами. Спочатку він стикнувся з неспіхами, оскільки вартість оренди та вартість покупки філій були дуже високими, але він зміг знайти постачальників з меншими витратами і, отже, обійти своїх конкурентів за ціноутворенням.

Він запропонував власникам мережі ідею відкриття в невеликих містах великих торгових центрів з цінами, близькими до оптових. Однак, отримавши відмову, 2 липня 1962 року Уолтон відкрив свій перший власний магазин, який назвав Wal-Mart Discount City в штаті Арканзас. У назві магазину "Wal" є скороченням прізвища "Walton" (Уолтон), а "Mart" - загальноживаним скороченням слова "market" (лавка, магазин, ринок).

Протягом п'яти років компанія розширилася до 18 магазинів в Арканзасі і досягла продажів на рівні \$9 мільйонів.

У 1968 році Уолтон відкрив свої перші магазини поза межами Арканзасу.

Далі у Таблиці 3.1 зазначено поступові кроки становлення майбутнього гіганта.

Сьогодні "Walmart Inc." є сімейним бізнесом і контролюється родиною Уолтонів. Спадкоємці Сема Уолтона володіють понад 50% акцій компанії як через холдингову компанію Walton Enterprises, так і через власні холдинги.

Історія заснування та розвитку компанії Walmart

Рік	Визначення події в компанії
1962 рік	Арканзас, відкриття першого Walmart Discount City store.
1967 рік	Збільшення кількості магазинів до 12 по Арканзасу.
1969 рік	Компанія стала публічною, з'явившись на фондовій біржі та перейменувавшись в Wal-Mart Stores Inc.
1971 рік	Відкриття першого розподільчого центру і локального офісу.
1980 рік	276 магазинів по США та 21 000 співробітників
1983 рік	Відкриття першого Supercenter в городі Хьюстон, штат Техас.
1991 рік	Вихід на міжнародний рівень, відкриття магазинів по Мексиці.
1992 рік	Відкриття 1928 магазину, загальний штат працівників близько 371 000 людей.
1994 рік	Вихід на канадський ринок, купівля мережі Woolco.
1996 рік	Відкриття магазинів в Азії, зокрема в Китаї.
2002 рік	Walmart очолила рейтинг найбільших компаній Америки. Налічується 3989 магазинів у світі.
2002 рік	Вихід на ринок Великобританії та Японії.
2007 рік	Запуск програми Site to Store для покупки онлайн.
2009 рік	Вихід на ринок Чилі та Індії.
2015 рік	Компанія присутня в 27 країнах, налічує більше 11 000 тисяч магазинів.
2016-2017 роки	Walmart поглинає місцеві мережі Китаю, Великобританії. Мережа запускає власний інноваційний центр у Арканзасі для розробки нових продуктів та товарів. Відкриття першої навчальної академії.
2018 рік	Компанія змінює свою назву на Walmart Inc.
2019 рік	Запуск безкоштовної доставки товарів InHomeDelivery
2022 рік	Walmart активно розвиває цифрові технології та електронну комерцію. Компанія запускає нові функції в мобільних додатках та веб-сайтах. Функціонує в 24 країнах та маж близько 10500 магазинів.

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Варто зазначити, що лише у середині 1990-х років Wal-Mart став найпотужнішим роздрібним продавцем в США та розпочав активну експансію на міжнародних ринках. У 1994 році компанія придбала 122 магазини Woolco в Канаді за \$335 млн від корпорації Woolworth. В 1997 році вона придбала контрольний пакет акцій мексиканського партнера Cifra за \$1,2 млрд. Освоєння ринків Європи розпочалося з Німеччини, де у грудні 1997 року за \$880 млн була придбана мережа Wertkauf, що складалася з 21 гіпермаркету. Через рік була також куплена мережа Interspar, яка містить 74 гіпермаркети. У 1998 році 6,4% обороту компанії (\$7,5 млрд) становили зарубіжні операції. З 1997 року Wal-Mart Stores увійшла до списку 30 компаній, що входять до промислового індексу Доу-Джонса. Таким чином, можна впевнено стверджувати, що Walmart розвивався через кілька етапів:

У 1962 році починаючи з невеликого підприємства з обмеженим асортиментом товарів, але з фокусом на низьких цінах та дружньому обслуговуванню. Тоді працювало лише 8 працівників [45].

Протягом 1973-1988 років Walmart став середнім підприємством, розширюючи свою діяльність на нові ринки, впроваджуючи інновації, такі як система штрих-кодів, та стикаючись зі зростаючою конкуренцією.

Починаючи з 1989 року, Walmart став великим підприємством, відкривши перший магазин Sam's Club та розширивши свою присутність за межі США. Згодом компанія стала найбільшим ритейлером у світі, проте вона також стикнулася з критикою через свою трудову політику та вплив на навколишнє середовище.

Компанія використовує назву Walmart у Сполучених Штатах та Канаді, як Walmart de México у Centroamérica в Мексиці та країнах Центральної Америки, а також як Flipkart Wholesale в Індії. Вона має повне власність на операції в Чилі, Канаді та Південній Африці.

Таким чином станом на 31 січня 2023 року Walmart має 10 593 магазини у 24 країнах світу. На графіку можна простежити як змінювався даний показник з десятиліттями.

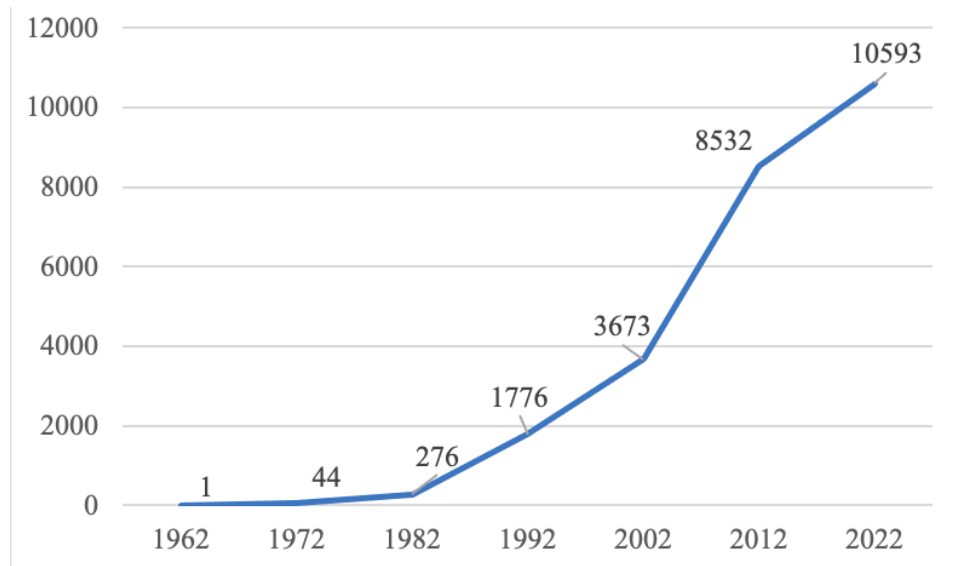


Рис.3.1.Кількість магазинів Walmart з 1962 по 2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі [43]

«Walmart Inc. — це багатонаціональна корпорація з роздрібною торгівлі, що володіє та керує мережею гіпермаркетів, дисконтних магазинів та суперцентрів. Як відомо компанія має безліч підрозділів [43]:

- Walmart U.S. - це найбільший підрозділ Walmart Inc. Він включає мережу гіпермаркетів, дисконтних магазинів і суперцентрів у Сполучених Штатах.
- Walmart International - включає Walmart мережі магазинів у Мексиці, Канаді, Центральній та Південній Америці, Європі, Азії та Африці.
- Sam's Club - мережа складських клубів.
- Walmart eCommerce - підрозділ електронної комерції Walmart Inc. Він включає веб-сайти та мобільні додатки Walmart.com, Jet.com та Bonobos.
- Walmart Global Technology - відповідає за технологічну інфраструктуру.
- Walmart Financial Services - надає фінансові послуги

Присутність Walmart спостерігається по всьому світу (Табл 3.2). Найбільше представлений у США, а саме штатах Техас (519), Флорида (340), Каліфорнія (291), Північна Кароліна (194), Джорджія (191), Іллінойс (165), Огайо (147), Пенсільванія (139), Міссурі (139), Теннессі (137), Вірджінія (136), Алабама (131), Луїзіана (124), Оклахома (123), Арканзас (118), Індіана (114), Арізона (113), Південна Кароліна (110), Нью-Йорк (108), Мічіган (102). На цей підрозділ припадає 69% виторгу [46].

• Таблиця 3.2

Кількість магазинів Walmart по країнам на 2023 рік

Країна	Кількість магазинів
США	7418
Мексика	2979
Коста-Рика	552
Бразилія	473
Канада	412
Китай	412
Велика Британія	408
Японія	385
Чилі	384
Південна Африка	248
ЮАР	248
Гватемала	234
Аргентина	94
Нікарагуа	91
Гондурас	87
Сальвадор	86
Панама	80
Пуерто-Рико	53
Індія	28
Індія	28
Уругвай	12
Італія	6
Кенія	4
Німеччина	3
Іспанія	3

Джерело: [46]

Міжнародна присутність Walmart включає 5251 супермаркет, з яких 332 оптових. Найбільше представлений у Мексиці, де розташовано 2755 супермаркетів компанії. Іншими значущими ринками є країни Центральної Америки (864), країни Африки (414), Канада (412), Китай (412), Чилі (384), Індія (28). Цей підрозділ приносить 18% виручки.

Walmart пропонує широкий спектр магазинів, які задовольняють різні потреби покупців. Ось деякі з найпоширеніших типів:

- Суперцентри Walmart, які просто називаються "Walmart", є гіпермаркетами, площа яких коливається від 6,4 до 24 тис квадратних метрів. Це супермаркет з повним асортиментом товарів. Багато суперцентрів також мають садовий центр, зоомагазин, аптеку, сервіс заміни шин, оптичний центр, фото-лабораторію, студію портретів, магазини мобільних телефонів, перукарні та манікюрні салони, пункти прокату відео, відділення місцевих банків та заклади швидкого харчування.
- Walmart Discount Store – формат супермаркету, менший за Walmart Supercenter, але пропонує подібний асортимент товарів за нижчими цінами.
- Walmart Neighborhood Market – формат магазину «біля дому», зосереджується на продуктах харчування та товарах першої необхідності.
- Walmart Express - найменший тип магазину Walmart, пропонує обмежений асортимент товарів, зосереджений на продуктах харчування.
- Sam's Club -мережа складських клубів, якою володіє Walmart, члени Sam's Club можуть купувати товари оптом за зниженими цінами.
- Walmart on Wheels: мобільний магазин, що доставляє продукти харчування та інші товари в сільські райони.
- Walmart Pickup & Delivery: дозволяє замовляти товари онлайн та забирати їх у магазині або доставляти додому.
- Walmart Grocery: служба доставки продуктів харчування додому.

На рисунку Рис.3.2 нижче можна побачити яке співвідношення даних магазинів спостерігалось за останні 8 років

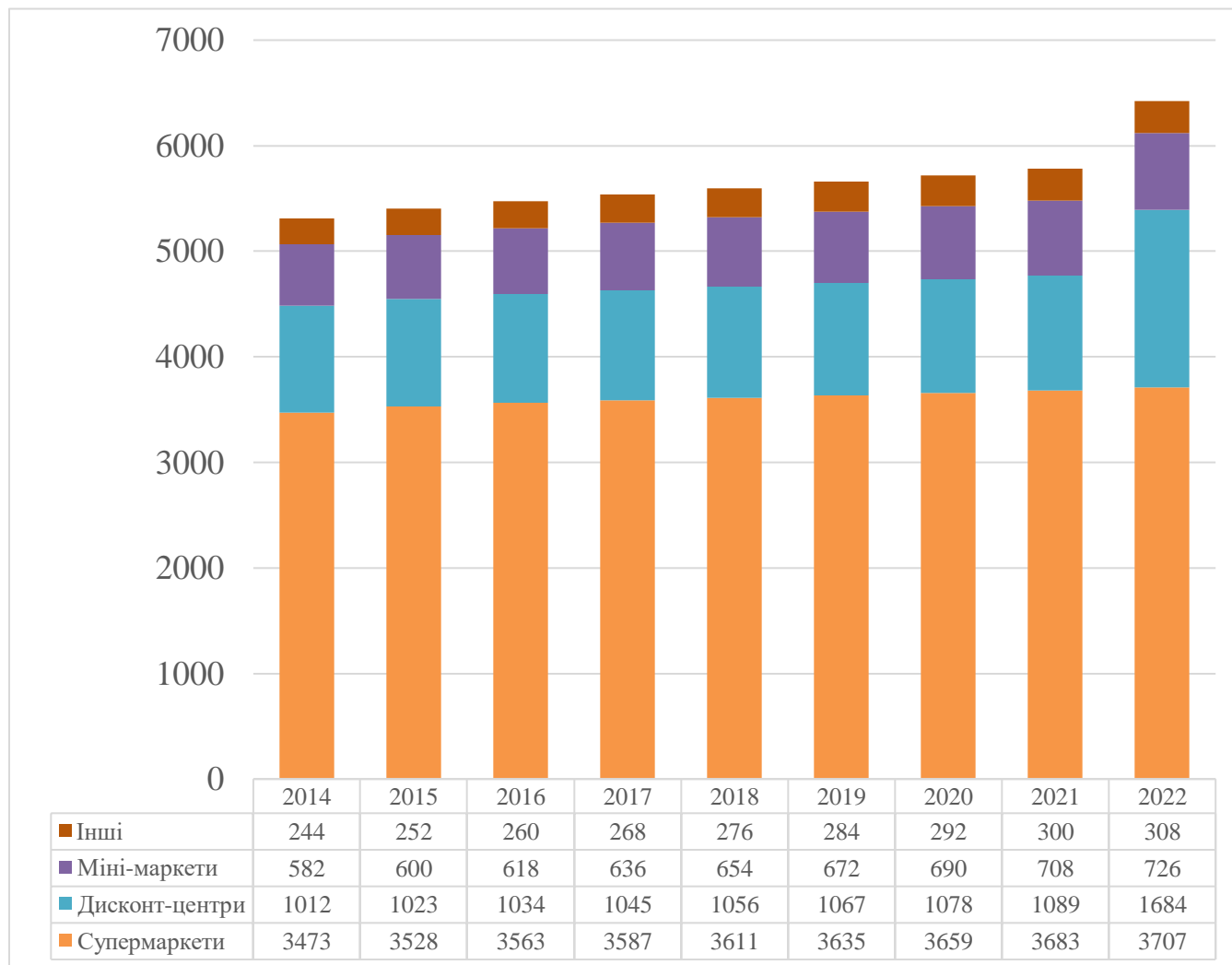


Рис.3.2. Кількість магазинів Walmart за видами з 2014 по 2022рр.

Джерело: розроблено автором на основі [46].

Сьогодні компанія стикається з рядом викликів, таких як зростання конкуренції та зміни в поведінці споживачів. Якщо проаналізувати фінансові показники Walmart за 8 років, то видно, що компанія зростає, хоча й поступово (Таблиця 3.1).

Наприклад, виручка Walmart протягом 8 років зросла на 19%, з \$482.1 млрд в 2015 році до \$572.8 млрд в 2022 році завдяки збільшенню онлайн продажів.

Найбільший вклад при цьому складають США, Мексика та Великобританія.

Стосовно валового прибутку, то він мав позитивну тенденцію до 2022 року, тоді він опустився майже на 16% через збільшення інфляції та ріст витрат, пов'язаних з поновленням роботи магазинів після COVID, а також підвищенням цін через що і впала рентабельність продажів. Кількість співробітників за цей період не мала коливань. Також Walmart збільшив свої інвестиції в онлайн-продажі та новітні технології в останні роки завдяки чому і збільшилися загальні активи, проте сповільнення помітно у 2022 році через зміну стратегії та меншу суму інвестиції.

Таблиця 3.3

Динаміка фінансових показників компанії Walmart

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виручка	\$482.1 млрд	\$485.9 млрд	\$500.3 млрд	\$514.8 млрд	\$523.9 млрд	\$559.2 млрд	\$569.3 млрд	\$572.8 млрд
Валовий прибуток	\$129.7 млрд	\$134.3 млрд	\$138.2 млрд	\$144.4 млрд	\$149.3 млрд	\$157.2 млрд	\$164.7 млрд	\$138.3 млрд
Прибуток на акцію	\$4.46	\$4.55	\$3.68	\$4.14	\$4.69	\$4.74	\$4.45	\$6.11
Рентабельність продажів	4.3%	4.6%	4.6%	4.7%	4.9%	4.9%	4.9%	3.9%
Загальні активи	\$206.3 млрд	\$219.2 млрд	\$234.4 млрд	\$246.2 млрд	\$258.1 млрд	\$279.3 млрд	\$303.3 млрд	\$284.3 млрд
Кількість магазинів	11,521	11,695	11,718	11,724	11,695	10,593	10,415	10,593
Кількість співробітників	2.2 млн	2.3 млн	2.3 млн	2.3 млн	2.3 млн	2.2 млн	2.3 млн	2.3 млн

Джерело: розроблено автором на основі [47].

Важливим елементом успішності компанії є її капіталізація. Капіталізація Walmart постійно зростала з 1962 року, за винятком 2008 року, коли вона знизилася

через фінансову кризу. У таблиці 3.4 можна простежити зміни даного показника по десятиліттям з 1960-х по 2020 роки. У таблиці видно суму на початок аналізованого періоду та на кінець, а також зазначено відсоток зростання. Періоди швидкого зростання капіталізації Walmart збігалися з періодами: економічного зростання, зростання виторгу та прибутку, а також розширення мережі магазинів. Періоди повільного зростання капіталізації Walmart збігалися з періодами економічного спаду, стагнації мережі магазинів.

Таблиця 3.4

Динаміка капіталізації компанії Walmart у млрд дол

Десятиліття	Початок	Кінець	Зростання
1960-ті	0.04	0.34	750%
1970-ті	0.46	05.04	987%
1980-ті	6.24	24.24	288%
1990-ті	27.04	60.80	125%
2000-ті	65.44	73.60	12%
2010-ті	80.16	286.40	257%
2020-ті	348.00	345.60	-0.7%

Джерело: розроблено автором на основі [47].

Walmart стала успішною компанією здебільшого за рахунок стратегії, що вона проводила, що є дуже цікавим об'єктом для вивчення. Нижче розглянемо, що саме впроваджувала та яких принципів дотримувався світовий гігант рітейлу на початку свого шляху.

- Орієнтація на низькі ціни.

Walmart пропонує постійно низькі ціни на широкий спектр товарів, від продуктів харчування до одягу й електроніки. На відміну від конкурентів, які робили ставку на розпродажі та акції, Walmart пропонував низькі ціни щодня.

Walmart застосовує цю стратегію ціноутворення з першого дня роботи компанії до сьогодні. Завдяки цьому вони створили репутацію та очолили галузь роздрібною торгівлі. Ця стратегія (низьких цін) збудувала довіру та лояльність у клієнтів. До того ж це дозволяло значно економити на рекламі, адже саме знання, що в магазині Walmart нижча ціна, не дає раціональному покупцю зробити вибір на користь іншого супермаркету [48].

- Формування логістичної системи [49;50;51]

Walmart створив стратегію постачання, яка відома своєю ефективністю, реагуванням і вигідністю. Стратегічний підхід компанії охоплює різні компоненти, які спільно працюють, щоб забезпечити плавний рух товарів від постачальників до магазинів Walmart і, в кінцевому підсумку, до клієнтів. Варто виділити деякі з них:

- Walmart використовує передові методи прогнозування та планування попиту, щоб точно передбачити потреби споживачів. Аналізуючи історичні дані продажів, ринкові тенденції та інші фактори, Walmart мінімізує випадки відсутності товару.
- Walmart має велику мережу дистрибуційних центрів, розташованих стратегічно у різних регіонах. Ці дистрибуційні центри виступають як вузли для отримання, сортування та розподілу товарів до магазинів Walmart. Завдяки наявності мережі дистрибуційних центрів, Walmart може мінімізувати витрати на транспортування та скорочувати час доставки.
- Компанія використовує складні техніки управління запасами, включаючи системи "just-in-time" (точно вчасно) та "vendor-managed inventory" (запаси, керовані постачальником). Walmart тісно співпрацює зі своїми постачальниками, щоб забезпечити стабільне постачання товарів, мінімізуючи зайві запаси.

Walmart використовує один з найбільших приватних компаній вантажівок у світі, що дозволяє їй мати контроль над транспортуванням і логістикою.

- Компанія ефективно керує переміщенням товарів від постачальників до дистрибуційних центрів і від дистрибуційних центрів до магазинів. Транспортна мережа Walmart спроектована для оптимізації маршрутів доставки, консолідації відправлень та зниження транспортних витрат. Компанія також досліджує альтернативні методи транспорту, такі як залізниця
- Експансія ринку з маленьких міст та населених пунктів.

Walmart стратегічно розміщував магазини в районах з високою щільністю населення та зручним доступом. Перші магазини почали з'являтися у невеликих містах завдяки тому що був більше доступ до земельних ділянок за більш прийнятними цінами порівняно з великими містами. Також у малих містах була менше конкуренція і можливість стати швидше лідером.

Коли Walmart вже має успішну присутність у малих містах і виявляє попит на свої товари і послуги у великих містах, вони можуть розширитися в ці напрямки, будуючи нові магазини в більших містах. Такий поступовий підхід дозволяє Walmart вирішувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток у нових регіонах.

- Моніторинг конкурентів

Walmart, щоб заволодіти прихильністю своїх клієнтів з першого дня проводив аналіз конкурентів, вивчав їх недоліки та переваги і це допомагало зменшити кількість помилок, а також удосконалити власну систему. Рітейловий гігант не хотів втрачати своєї особливості – надання покупцям найнижчої ціни, тому постійно відбувався моніторинг цін. Якщо ціна була вища, ніж в іншому супермаркеті, навіть на 1 СКЮ, то вона збивалася до мінімальної націнки. Аналогічно аналізу піддавалися фінансові показники, асортимент, рівень обслуговування тощо.

- Діджиталізація

Walmart завжди шукає способи полегшити життя своїм клієнтам, і для цього вони постійно вдосконалюють технології та автоматизують послуги. Наприклад, у них є кіоски з пошуком шин за допомогою сенсорного екрану, в які можна просто торкнутися, щоб знайти потрібну модель. Також вони встановили відомі вишки для

самовивезення товарів, де клієнти можуть швидко і зручно отримати свої замовлення. Крім цього, Walmart активно переходить до цифрової епохи, створюючи "розумні магазини", де полиці моніторяться за допомогою спеціальних сканерів, а роботи і камери з комп'ютерним баченням забезпечують ефективнішу роботу. Також вони тестують "гібридні місця" з "мікро-центрами виконання" для ще швидшого отримання замовлень. А щоб зробити життя працівників простішим, Walmart розробив додаток Ask Sam з голосовим асистентом, який допомагає їм краще розуміти потреби клієнтів та виконувати свої обов'язки.

- Поєднання онлайн та офлайн торгівлі

Пандемія стала рушійною силою диджиталізацію Walmart: у 2020 році, до прикладу продажі онлайн тоді зросли на 44%. Впровадження онлайн продажів в мережі Walmart стало ключовим кроком у їх стратегії розвитку, оскільки відкриває доступ до широкого асортименту товарів для клієнтів, незалежно від їх місця проживання. Це означає, що покупці можуть переглядати і купувати товари онлайн, зручно замовляючи їх з будь-якого пристрою з доступом до Інтернету. Онлайн магазин Walmart пропонує широкий вибір товарів, включаючи продукти харчування, товари для дому, електроніку, одяг та багато іншого. Крім того, вони забезпечують різноманітні способи доставки, включаючи доставку на дім, самовивіз з магазину або доставку на відділення. Це розширює доступність товарів Walmart і забезпечує більшу зручність для клієнтів, що дозволяє їм отримувати необхідні товари без виходу з дому. Така ініціатива допомагає Walmart збільшити свою конкурентоспроможність на ринку та задовольняти потреби сучасного споживача.

- Агресивне збільшення кількості товарів під СТМ у всіх своїх магазинах.

У мережі розширюється асортимент товарів власного бренду, адже споживачі часто віддають перевагу СТМ з тієї причини, що вони, як правило, дешевше в порівнянні з добре відомими національними брендами. За словами прес-секретаря Walmart, продукти під private-label допомагають компанії залучити покупців,

чутливих до ціни [43].Мережа володіє такими брендами приватних торгових марок, як Equate, Sam's Choice і Great Value.

- Постійне вивчення свого покупця, цільової аудиторії.

Це допомагає визначитися з асортментом, вибором продукції, а також отримати більшу лояльність від покупців.

Саме для цього Walmart має такий широкий різновид різних типів магазинів, наприклад магазини-дискаунтери спрямовані на залучення економно налаштованих покупців, суперцентри приваблюють сімейних покупців, а дрібногуртові магазини типу "Sam's Club" націлені на бізнес-клієнтів або тих, хто шукає оптові закупки.

- Робота з місцевими дистриб'юторами.

Walmart намагався налагодити зв'язки спершу лише з місцевими виробниками, щоб уникнути посередників та мати прямий вплив на своїх партнерів.

- Забезпечення широкого вибору товарів.

Вибір товарів у Walmart надзвичайно різноманітний, подекуди він налічує більше 30000 найменувань товару, це і ліки, продукти харчування, канцелярія, побутова хімія, товари для дому, одяг тощо.

- Формування бренду.

Walmart одразу мав свою місію, що відгукувалася у багатьох їх клієнтах і завдяки чому мережа стала такою популярною – «Заощадити людям гроші, щоб вони могли жити краще». Вони одразу несли свої цінності, просували власне позиціонування, щоб завоювати прихильність. Тепер це бренд, що асоціюється з доступністю та вигодою.

- Розвиток персоналу.

WalMart вкладає значні зусилля в розвиток свого персоналу через створення комплексної системи підготовки. Ця система включає створення бібліотек та навчальних закладів для забезпечення працівників передовими професійними навичками.

Програми навчання спрямовані на підвищення навичок працівників у різних сферах діяльності, що допомагає підвищити їх здатність працювати ефективно. Такі заходи також сприяють корпоративній лояльності, стимулюють ентузіазм та підтримують високий рівень мотивації серед персоналу.

- Адаптація до нових умов.

Як би не було складно, Walmart постійно прагне до розвитку та адаптації до нових умов, щоб зберегти позиції на ринку. Наприклад, у 1990 він запустив веб-сайт, у 2000-х починає онлайн-торгівлю, а зараз найбільша торгова мережа у світі, Walmart, планує об'єднати фізичні та віртуальні покупки у метавсесвіті. Про це заявив представник компанії Томас Канг у розмові з VentureBeat. Він стверджує, що Walmart має на меті "переінтегрувати роздрібну торгівлю", щоб клієнти могли замовляти фізичні версії товарів у віртуальному світі House Flip. За словами Томаса Канга, роздрібний мережі додадуть нові предмети декору від Mainstays та Better Homes and Gardens. Перед придбанням товару покупці матимуть можливість докладно оглянути його тривимірну версію у метавсесвіті.

Усі ці чинники посприяли тому, що що "Walmart Inc." є найбільшою компанією у світі, зараз вона активно конкурує в різних сферах роздрібною торгівлі, охоплюючи продуктові магазини, товари загального вжитку та електронну комерцію. Компанія виділяється своїм масштабом, що надає їй економічні переваги і можливість пропонувати низькі ціни. Хоча "Walmart Inc." не так сильно акцентується на досвіді клієнтів, як деякі її конкуренти, низькі ціни та зручність універсального магазину приваблюють клієнтів, змушуючи їх повертатися.

Модель SWOT-аналізу є одним із найефективніших інструментів для оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на конкурентоспроможність компанії "Walmart Inc." Це може стати в нагоді при аналізі, що саме варто ще взяти до уваги при розробці стратегії малим та середнім підприємствам в Україні.

Сильні сторони компанії включають:

- Впізнаваність бренду: "Walmart Inc." є найвідомішим роздрібним брендом у світі з мільйонами клієнтів.
- Глобальне розширення: придбання ASDA, Flipkart та Bharti.
- Глобальна присутність
- Стратегія "щоденних низьких цін"
- Глобальна система постачання та логістика
- Управління людськими ресурсами: інвестування у розвиток та управління співробітниками, що працюють у компанії.
- Ефективне управління ресурсами
- Сильна ринкова влада: великий розмір дозволяє "Walmart Inc." використовувати ринкову владу над постачальниками та конкурентами.
- Ефективне впровадження електронної комерції

Внутрішні стратегічні фактори, що визначають слабкі сторони компанії "Walmart Inc.", включають:

- Ставлення до працівників та умови праці: критика та судові позови стосовно низької заробітної плати, недостатнього медичного обслуговування та несприятливих умов праці можуть вплинути на репутацію компанії.
- Широкий діапазон контролю: великий розмір та обсяг контролю можуть стати причиною слабкості компанії в певних аспектах.
- Низька норма прибутку: стратегія лідерства за витратами призводить до низької норми прибутку для компанії.
- Гендерна дискримінація: проти "Walmart Inc." було подано позов про гендерну дискримінацію, що може вплинути на його репутацію.
- Імітація: легкість копіювання бізнес-моделі може призвести до втрати конкурентної переваги.
- Практика расової дискримінації: протести та погляди на політику щодо різних продуктів для догляду за волоссям можуть вплинути на сприйняття компанії.

- Надмірна залежність від ринку США: велика частка магазинів у США може зробити компанію вразливою до внутрішніх економічних коливань.

Можливості для Walmart - зовнішні стратегічні фактори:

- Розширення на нові ринки: "Walmart Inc." може здійснити розширення свого бізнесу на нові ринки, такі як Китай, країни Близького Сходу та Латинської Америки, для отримання додаткових можливостей розвитку.
- Стратегічні альянси: створення стратегічних партнерств з великими фірмами або злиття з іншими глобальними роздрібними торговцями.
- Удосконалення управління людськими ресурсами
- Підвищення стандартів якості: покращення якості продукції може допомогти "Walmart Inc." привертати клієнтів, які шукають якісні товари за доступними цінами.
- Розширення медичних послуг: розвиток медичних послуг може привести до розширення асортименту послуг і використання попиту в цьому секторі.

Загрози для Walmart - зовнішні стратегічні фактори:

- Конкуренція з боку головних конкурентів: інші великі роздрібні торговці, такі як Target та Costco, завжди становлять конкуренцію, особливо за умов, коли вони мають вигоди у якості товарів і ставлення до працівників.
- Конкуренція з боку малих онлайн-компаній електронної комерції.
- Технічні проблеми на веб-сайті.
- Економічна невизначеність: в умовах економічної невизначеності роздрібні торговці, такі як "Walmart Inc.", можуть стикатися з меншим попитом на свої товари.
- Торговельна напруженість: робота в багатьох країнах може викласти компанії на ризики, пов'язані з торговельними конфліктами та митними бар'єрами.

Таблиця 3.5

Матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваність бренду; Глобальне розширення; Глобальна присутність; Стратегія «щоденних низьких цін»; Глобальна система постачання; Управління людськими ресурсами; Ефективне управління ресурсами; Влада над постачальниками Ефективне впровадження e-commerce.	Умови праці; Широкий діапазон контролю; Низька норма прибутку; Гендерна дискримінація; Імітація; Практика расової дискримінації; Залежність від ринку США; Негативний розголос
Можливості	Загрози
Розширення на інші ринки; Стратегічні альянси; Удосконалення практики управління людськими ресурсами; Підвищення стандартів якості; Посилення онлайн-продажів;	Головна ціль конкурентів; Малі онлайн-компанії електронної комерції; Технічні проблеми на веб-сайті; Економічна невизначеність; Торгівельна напруженість

Джерело: [52; 53; 54]

Отже, становлення ритейлового гіганта починалося з одного маленького магазину в Арканзасі. Завдяки вдалій стратегії та умінню швидко адаптуватися, компанія переросла у світового лідера. "Walmart Inc." вирізняється створенням міцного місцевого бізнесу на основі мережі магазинів Walmart, що сприяє зростанню як самої компанії, так і її партнерів, і позитивно впливає на всі зацікавлені сторони.

Основна стратегія компанії полягає у забезпеченні щоденно низьких цін, широкого асортименту товарів та наданні клієнтам відмінного досвіду покупок, а також у тому, щоб бути партнером і ресурсом для своїх спільнот.

Walmart успішно тримає лідерство також завдяки стратегії, яка поєднує цифрові та фізичні покупки, розвиває електронну комерцію та забезпечує географічну близькість до споживачів. Інтеграція цифрових і фізичних покупок дозволяє клієнтам зручно використовувати як онлайн, так і офлайн канали для швидкого та легкого придбання товарів. Розвиток електронної комерції доповнює цю стратегію, дозволяючи клієнтам замовляти товари онлайн з будь-якого місця.

Географічна близькість до споживачів допомагає забезпечити швидку доставку товарів та покращити обслуговування клієнтів. Впровадження супутніх послуг, таких як банківські та швидкі страви, розширює спектр послуг, які надає компанія, забезпечуючи додаткову цінність для клієнтів та збільшуючи їх лояльність.

Ефективна співпраця з іншими компаніями дозволяє Walmart розширювати свої можливості та надавати більше продуктів та послуг. Якісна стратегія управління ланцюгом поставок компанії забезпечує ефективну інтеграцію всіх цих елементів, що дозволяє Walmart тримати лідерські позиції на ринку. Компанія продовжує розвиватися та набирати обертів, вона вивчає нові сфери та інтегрує новітні технології. За довгий шлях вона здобула неабиякий досвід, що може стати корисним для розвитку малих та середніх підприємств в Україні.

3.2. Рекомендації для малого та середнього бізнесу України на основі досвіду Walmart

На основі досвіду Walmart можна запропонувати кілька рекомендацій для малих та середніх підприємств в Україні:

- Важливим чинником, на нашу думку, є оптимізація ланцюга постачання.

Покращення його управління дозволить зменшити витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Це може бути складним завданням, але воно може принести значні переваги для МСП в Україні. Це може бути досягнуто шляхом використання технологій, покращення комунікації з постачальниками та оптимізації процесів.

Наприклад, це може бути реалізовано через пряму співпрацю з постачальниками, зменшення запасів, планування маршрутів, упровадження програмного забезпечення для слідкування за наявними товарами. Цей інструмент буде корисним для всіх галузей без виключення.

- Розміщення підприємства у невеликих містах та місцях з високим попитом.

Це означає, що варто оцінити доцільність відкриття будь-якого бізнесу. Часто трапляється, що малі виробництва чи бізнеси прагнуть одразу стати лідером в великих містах, але не витримавши конкуренцію, закриваються через декілька місяців. Це свідчить про недосконалий аналіз рівня конкуренції, потреб споживачів, їх купівельної спроможності.

У такому випадку варто розміщувати виробництва, наприклад, у віддалених районах, де оренда чи вартість землі буде значно меншою, освоювати ринок з невеликих населених пунктів та потім рости вертикально, набравшись певного досвіду.

- Інвестування в навчання та розвиток персоналу.

Створення системи навчання та розвитку для персоналу допоможе підвищити їх ефективність та відданість компанії. Це може включати навчальні програми, тренінги та розвиток особистих навичок. Навчання та розвиток персоналу можуть допомогти краще розуміти ваші продукти/послуги та те, як їх краще надавати. Навчання та розвиток персоналу можуть допомогти вашим працівникам відчувати себе більш цінними та мотивованими, що призведе до зниження плинності кадрів. Цікавим прикладом може послугувати кейс компанії «Нова пошта», що ще у 2008 році, будучи середнім підприємством почала розробляти навчальну програму для

кур'єрів, яка охоплювала такі теми: правила доставки, як правильно поводитися з клієнтами, як правильно упаковувати посилки тощо. Також "Нова Пошта" надає своїм кур'єрам доступ до онлайн-ресурсів, де вони можуть знайти інформацію про правила доставки, нові продукти та послуги [55].

Усе це дало позитивний результат, зокрема компанія отримала багато позитивних відгуків від клієнтів про якість обслуговування, вона зафіксувала зниження кількості скарг від клієнтів та підвищення мотивації кур'єрів.

- Впровадження онлайн-продажів.

Розширення присутності в Інтернеті дозволить привернути більше клієнтів та збільшити обсяги продажів. Це може включати створення власного інтернет-магазину, активну присутність на соціальних медіа та розробку ефективних маркетингових стратегій. Онлайн-продажі дають можливість МСП продавати свою продукцію/послуги ширшому колу клієнтів, не обмежуючись географічним розташуванням. Також онлайн-продажі дають можливість МСП автоматизувати багато процесів, таких як прийом замовлень, обробка платежів та доставка.

- Формування бренду.

Відомо, що бренд це більше, ніж просто логотип або назва. Це сукупність сприйняття та емоцій, які асоціюються з підприємством. Сильний бренд може стати в нагоді аби виділитися на фоні конкурентів, отримати більшу довіру та лояльність від покупців, збільшити прибуток.

В Україні потрохи практикують дану стратегію, особливо магазини одягу та аксесуарів, так у 2023 році стався феномен з компанією Gunia Project. Марія Гаврилюк та Наталія Каменська позиціонують свій проєкт як бренд виняткових виробів. Вони розпочали працювати над ним у 2017 році. Кераміку команда Гаврилюк — Каменської виготовляє на власному виробництві, де працюють 25 людей. Обсяги за останній рік подвоїлися — нині Gunia Project випускає близько 1 тис. виробів на місяць [56].

- Співпраця з локальними виробниками

Така практика допомагає підтримувати місцеву економіку та створювати робочі місця. До того ж локальні виробники часто пропонують більш якісну продукцію, виготовлену з кращих матеріалів, вони більш готові адаптуватися під вимоги клієнта. До того ж це зменшує логістичні витрати.

- Постійне вивчення свого покупця.

Вивчення своїх покупців є важливим кроком для малого та середнього бізнесу, щоб краще зрозуміти свою цільову аудиторію та розробити ефективні маркетингові стратегії. Перевагою є швидка адаптивність та гнучкість, тобто дані компанії можуть швидко змінювати стратегію розвитку, аби задовольнити потреби клієнтів.

Наприклад, "Lviv Handmade Chocolate" постійно змінює свою стратегію, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Компанія постійно вивчає запити споживачі, за рахунок чого у них збільшився асортимент шоколаду без цукру, без лактози. Вони почали робити шоколадні вироби для дітей, а також зрозуміли, що більшість молодого покоління, хто є їх клієнтами віддають перевагу виборі та замовленню на сайті для економії часу.

- Розширення послуг чи товарів.

Надзвичайно важливим елементом є постійно розширення послуг та товарів, можлива ротація, удосконалення та покращення якості. Це допомагає рости компаніям не лише горизонтально, але й вертикально. Наприклад, «Rozetka», на сьогодні це український онлайн-ритейлер, який пропонує широкий спектр товарів, включаючи електроніку, одяг, меблі, книги та багато іншого. Раніше компанія пропонувала тільки електроніку, але поступово почала розширювати свій асортимент, залучивши нових підрядників, а відповідно і нових покупців.

- Використання новітніх технологій

Застосування сучасних технологій може сприяти розвитку малих та середніх підприємств (МСП) у багатьох напрямках:

1. Підвищення продуктивності: Використання автоматизації завдань, онлайн-планування та керування проектами, а також аналіз даних допомагають оптимізувати робочі процеси.
2. Зниження витрат: Використання хмарних послуг, онлайн-маркетингу та програмного забезпечення як послуги (SaaS) дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру та програмне забезпечення.
3. Розширення ринку: Створення веб-сайту та онлайн-магазину, активне використання соціальних мереж та онлайн-реклами допомагають привернути нових клієнтів та розширити аудиторію.
4. Покращення обслуговування клієнтів: Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM), чат-ботів та онлайн-підтримки дозволяє підвищити якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

Говорячи про адаптацію досвіду Walmart як світового лідера з торгівлі, варто зазначити, що в Україні вже були спроби перейняти його досвід. Наприклад, сьогодні популярні мережі «Сільпо» та «АТБ» частково слідували подібними кроками становлення на кшталт Walmart, але згодом кожна з них обрала інші стратегії.

У даному контексті варто згадати компанію «Маркетопт», яка запозичила найкраще з досвіду розвитку Walmart та зараз активно розвивається в Україні з малого підприємства до великого. Так, сьогодні мережа присутня у 5 областях України включаючи Полтавську область, де безпосередньо знаходиться головний офіс, Кіровоградську, Сумську, Черкаську та Дніпропетровську.

В історії даної компанії можна прослідкувати ряд запозичених та адаптованих стратегій.

1. Основна сфера діяльності мережі включає торгівлю продуктів та різноманітних товарів у форматах супермаркетів, магазинів біля дому, мінімаркетів і cash & carry подібну по Walmart.

2. Основні принципи філософії супермаркетів "МаркетОпт" включають надання найсвіжіших, найсмачніших та найякісніших продуктів харчування та непродовольчих товарів, а головне за чесні та мінімальні ціни.

3. Компанія уперше з'явилася у 2008 році з маленького магазину «Оптовичок», який мав формат «біля дома». Протягом двох років, почали відкриватися супермаркети «МаркетОпт», тож на 2011 рік їх було близько 16 лише по Кременчуку та найближчих населених пунктах. У 2014 році кількість зросла у 2 рази. Магазины відкривалися переважно в сільській місцевості, витісняючи при цьому звичні роздрібні, але в них був більший асортимент та вигідніші ціни. Протягом наступних 10 років компанія поступово збільшувалася (Рис.3.3), але кількість магазинів зростала не у великих містах, а поширювалася по всіх найближчих СМТ.

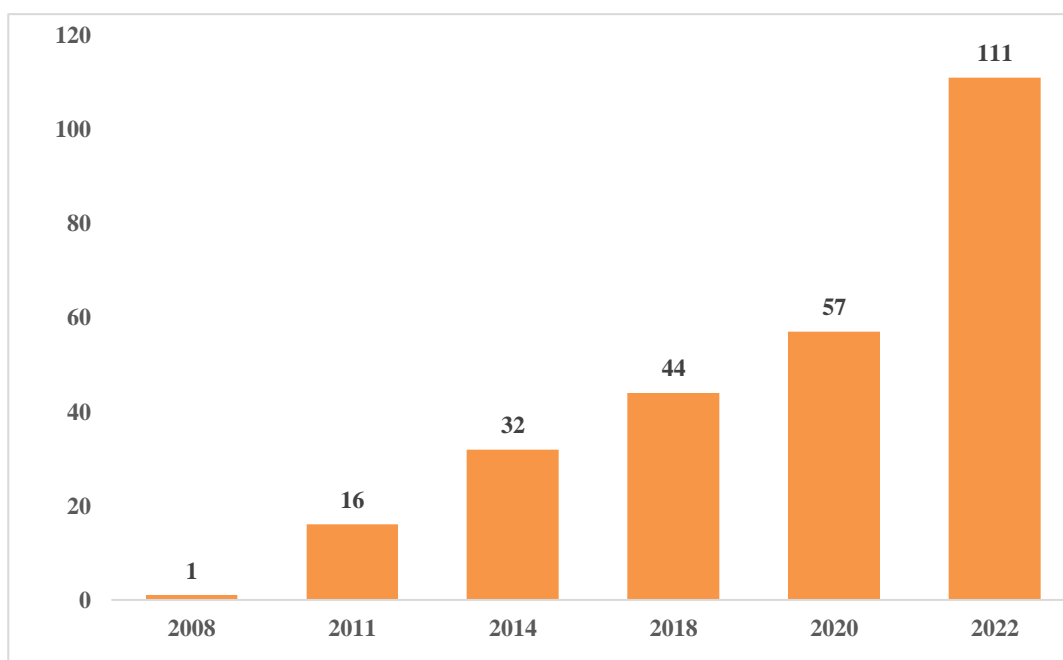


Рис.3.3. Кількість магазинів Маркетопт з 2008 по 2022 роки

4. Для економії компанія має свої розподільчі центри в Полтавській області, у Лубнах, Полтаві та Кременчуці, що дозволяє забезпечувати однакову відстань та витрати часу й інших ресурсів при доставці навіть до найвіддаленіших точок. Також

Маркетопт має власну дистрибуційну компанію, яка постачає переважну кількість продукції.

5. Компанія має власну торгову марку «Власна марка», яку активно просуває. Даний бренд представлений у різних категоріях товару як продукти харчування (борошно, майонез, крупи, заморожена продукція) так і побутові речі, товари хаусхоллду. Це дозволяє контролювати постійно якість продукції, а також стежити за ціновою політикою та безпосередньо впливати на неї. Товари бренду «Власна марка» позиціонуються як найдешевші, але відмінні за якістю. Компанія зацікавлена у повторних покупках та забезпечення лояльності від покупців.

6. Зараз компанія працює над створенням онлайн-платформи для розміщення своїх товарів, а також мобільного додатку для зручності використання покупцям молодого віку. Вони встановлюють каси самообслуговування та планують впровадження голографічної реклами по всій мережі.

7. Великі супермаркети мають корнери з піцерією, барами, а також на території є аптеки, ювелірні магазини, кав'ярні тощо подібно до суперцентрів Walmart.

Усе це дозволяє Маркетопту стрімкіше розвиватися. Цікаво, що мережа витіснила з Кременчука велику кількість магазинів, як «Сільпо», «Еко маркет», «Велмарт» за рахунок стратегії низьких цін. Через це жодна з мереж не могла конкурувати з ними, окрім «АТБ». Зараз можна спостерігати однакові продукти в двох мережах з однаковою ціною. Наразі «АТБ» є найбільшим та найсильнішим конкурентом.

У найближчі 5 років МаркетОпт планує відкрити ще близько 100 точок у невеликих містах з півночі на південь України та побудувати ще один розподільчий центр.

Отже, на основі досвіду Walmart можна розвивати та відкривати малі та середні підприємства в Україні. Їх стратегії та методи можуть бути чудовим стартовим знанням, задля того, щоб краще дізнатися ринок, зрозуміти специфіку та клімат обраної діяльності. Як показує приклад мережі супермаркетів «Маркетопт», досвід Walmart є чудовою інструкцією задля успішного зросту компаній, в основі якої

лежить глибокий аналіз клієнтів, споживачів, місця збуту, розміщення, маркетингової, цінової стратегії тощо.

3.3. Загрози впровадження американського досвіду компанії Walmart в малий та середній бізнес в Україні.

Малий та середній бізнес є важливим елементом розвитку держави, але початок конфлікту справив руйнівний удар по економіці України, особливо на підприємництво. Загальні втрати для МСБ оцінюються на понад 83 мільярди доларів США. Приблизно 10 мільйонів українців емігрували, з частиною з них, які стали внутрішньо переміщеними особами, а більшість виїхала за кордон [57].

Через це нагальним питанням є шимшвидший розвиток МСБ. Задля цього доцільним є звернутися до світового досвіду, зокрема до компанії Walmart. Однак за умов війни та нестабільності існують загрози стосовно впровадження американської стратегії компаній Walmart.

Через те, що більшість людей були змушені покинути свої домівки, виїхати за кордон, наразі на ринку спостерігається дефіцит робочого капіталу. Навіть запровадження навчасльнх систем не зможе вирішити дане питання, можливо лише трохи покращити. По-перше, людина повинна повністю перекваліфікуватися, по-друге, це забирає час, по-третє, не всі підприємства спроможні спонсорувати чи виділити сьогодні кошти на освітню діяльність своїх співробітників. Особливо нагальна дана проблема в технічних та технологічних галузях. Так, 2023 частка бізнесів, що відчули брак кваліфікованих працівників, зросла до 26,9% з 19,9%. Водночас поменшало роботодавців (з 7% до 4,9%), які повідомили, що їм легко знайти некваліфікованих працівників [58].

Ще однією з проблем є пошкодження чи руйнування вітчизняних підприємств, це ускладнює процес взаємодії з локальними виробниками товарів та послуг. Через це

існує нагальна потреба в імпорті продукції. Через замінування полів, а також веденні бойових дій був призупинений на тих територіях повністю аграрний сектор, дрібні фермери були змушені змінювати діяльність або переїжджати. Ми бачимо негативний сальдо торгівельного балансу. Чимало МСБ закуповують товари за кордоном, домовляючись з іноземними виробниками та постачальниками через дефіцит на українському ринку.

В умовах збільшення інфляції, колосальних витрат державного бюджету на війну, скорочення виробництва, підвищення витрат на логістику та зростання тарифів призвели до збільшення цін на ряд товарів та послуг. Через це МСБ втрачають свої клієнтів, адже не можуть стримувати ціни на низькому рівні. При цьому доходи громадян ростуть незначними темпами. Визначним для багатьох споживачів є саме низька ціна, змінилися вимоги до комфорту та обслуговування. Також варто зазначити, що через вищезазначені фактори здебільшого 60% витрат українців іде на продукти харчування, а отже, зменшується пріоритетність іншим галузям.

Війна призводить до порушення ланцюга постачання товарів через закриття кордонів, перешкоди у транспортуванні та руйнування інфраструктури, що ускладнює процеси логістики. Це в свою чергу призводить до скорочення доступності товарів на ринку та підвищення їхньої вартості, виникнення труднощів з отриманням товарів, матеріалів, комплектуючих через те, що основні постачальники заблоковані, а також до зменшення асортимента товарів та послуг загалом.

Для формування бренду сьогодні загалом є потрібно багато коштів для малого та середнього бізнесу, проте для якісного продукту необхідним є розробка логотипу, веб-сайту, найм досвідчених спеціалістів, що вимагає значних затрат. На перших етапах можна розвивати все через соціальні мережі, але для зрощення сильного бренду важливим моментом є комплексний підхід до даного питання.

Багатьом підприємствам у цей час потрібно було повністю перелаштовувати виробництва та швидко адаптуватися, але їх цільова аудиторія стала вже інакша, що потребує окремого вивчення і сфери діяльності і клієнтів. Цікавим є наступний кейс.

Незадовго до 24 лютого 2022 року, відкрився завод для виробництва кормів для тварин поблизу Канева, після 24 лютого, замовлення на його продукцію припинилися. Тому виробник співпрацював з виробником курятини і перепрофілювався на виготовлення паштету для людей. Цей продукт виявився високопопитним, що призвело до його розміщення в супермаркетах та отримання замовлень від Міністерства оборони [59].

Також у цей складний момент великі компанії, що мають більше можливостей можуть скористатися нагодою та монополізувати малі та середні підприємства в Україні або стати монополістами у деяких областях. Мережі можуть демпінгувати ціни задля того, щоб знизити прибутковість своїм конкурентам і придбати їх бізнес за більш низькими цінами.

Отже, загалом загрози щодо адаптації американського досвіду на прикладі компанії Walmart переважно пов'язані з перебігом воєнних подій. Фізичне руйнування приміщень, обладнання та інфраструктури, втрата товарів та запасів, перебої з постачанням та логістикою, зниження попиту на продукцію та послуги, втрата ринків збуту, зростання цін на сировину та енергоресурси, девальвація гривні, виїзд за кордон працездатного населення, мобілізація працівників, збільшення податкового навантаження - усі ці чинники мають негативний вплив на розвиток МСБ в Україні. Але поступове та виважене застосування методів усе одно є корисним для подальшої перспективи, адже може призвести до масштабування та розцвіту.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було проведено теоретичне узагальнення малого та середнього бізнесу, проведений аналіз стану МСБ в Україні, а також визначено рекомендації стосовно адаптації американського досвіду компанії Walmart для українського малого та середнього підприємництва.

Проведене комплексне дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

Розвиток малих та середніх підприємств є пріоритетним напрямом діяльності урядів багатьох розвинених країн світу. Цей сектор бізнесу відіграє важливу роль у створенні робочих місць, виявляє гнучкість та адаптивність до змін на ринку та несприятливих економічних умов, і відзначається активністю у впровадженні технологічних інновацій та високим рівнем соціальної відповідальності. Рівень розвитку МСП є важливим показником соціально-економічного благополуччя суспільства.

Малі та середні підприємства (МСП) складають основу економіки, що становить значну частку всіх підприємств. Середні підприємства забезпечують зайнятість більшої частини працівників у промисловості та сфері послуг, а також є важливим джерелом економічного зростання та інновацій. У свою чергу, малі підприємства відіграють ключову роль у всіх секторах економіки, особливо в торгівлі та сфері послуг.

МСП є важливим джерелом інновацій у таких сферах, як зміна клімату, ефективне використання ресурсів і соціальна згуртованість, сприяючи поширенню цих інновацій в регіонах. Вони відіграють ключову роль у перехідному процесі країн до стійкої та цифрової економіки.

МСП є важливими для конкурентоспроможності та процвітання, сприяючи розвитку промислових екосистем, зміцненню економічного та технологічного суверенітету та підвищенню стійкості країн до зовнішніх впливів.

Малий та середній бізнес в Україні відіграють важливу роль у розвитку економіки країни, бо становить значний внесок до валового внутрішнього продукту

(ВВП) та забезпечують значну частку робочих місць, виступають як джерело інновацій, підтримуючи економічний розвиток. МСБ охоплюють різноманітні галузі, включаючи торгівлю, послуги, виробництво та сферу технологій.

Щодо стану малого та середнього бізнесу в Україні на сьогоднішній день, можна визначити кілька ключових моментів з отриманих даних.

Українські малі та середні підприємства зазнали складних випробувань, що відображається у скороченні кількості працівників, закритті підприємств та їх знищенні через війну та міграцію населення. Ці фактори призвели до зменшення частки МСП у зайнятості, виробництві та загальних податкових платежах. У зв'язку з цим розглядаються різноманітні методи та способи для підтримки малого та середнього бізнесу.

Підприємці виявляють оптимізм стосовно можливостей перемоги у військовому конфлікті, проте водночас виражають непокоєння щодо ускладнення умов для ведення бізнесу.

Так, підтримка малого та середнього бізнесу зі сторони уряду України є ключовим фактором для розвитку цього сектору економіки. Ця підтримка сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСБ, створенню нових робочих місць та зростанню економіки загалом.

Уряд реалізує різноманітні програми, які надають як фінансову, так і нефінансову підтримку. Фінансова допомога може включати субсидії, гранти та кредити за пільговими умовами, тоді як нефінансова підтримка полягає у консультаціях, навчанні та сприянні доступу до ринків інформації.

Крім того, міжнародна підтримка грає важливу роль у розвитку МСБ в Україні, надаючи фінансування, гарантії та інші форми допомоги.

Справді, у малому та середньому бізнесі в Україні існують певні проблеми, такі як фінансові труднощі через обмежений доступ до кредитів та високі процентні ставки. Бюрократичні перешкоди також ускладнюють роботу МСБ, а відсталість у використанні технологій може обмежувати їхню конкурентоспроможність.

В цілому, ситуація в цьому секторі визначається невизначеністю та викликами, і дії уряду та підприємців можуть вплинути на подальший розвиток МСБ. Однак стійкість та підприємницький дух українців, спільно з постійною урядовою та міжнародною підтримкою, надають певний оптимізм.

Історії становлення компанії "Walmart Inc." є наглядним прикладом становлення з малого підприємства в велику корпорацію.

Основна стратегія компанії полягає у забезпеченні низьких цін, широкого асортименту товарів та наданні клієнтам відмінного досвіду покупок, а також у тому, щоб бути партнером і ресурсом для своїх спільнот. Walmart успішно тримає лідерство завдяки стратегії, яка поєднує цифрові та фізичні покупки, розвиває електронну комерцію та забезпечує географічну близькість до споживачів. Інтеграція цифрових та фізичних покупок дозволяє клієнтам зручно використовувати як онлайн, так і офлайн канали для швидкого та легкого придбання товарів.

На базі досвіду Walmart можна створювати та розвивати малі та середні підприємства в Україні. Їх стратегії та підходи можуть послужити важливою опорою для кращого розуміння ринкових умов та адаптації до конкретної галузі. Як свідчить досвід мережі супермаркетів "Маркетопт", підхід Walmart може стати відмінним настановництвом для успішного розвитку підприємств, заснованим на глибокому аналізі споживачів, місць розташування, стратегіях маркетингу та ціноутворення.

Отже, загальна загроза в адаптації американського досвіду на прикладі компанії Walmart в основному пов'язана з наслідками воєнних подій. Фізичне пошкодження будівель, обладнання та інфраструктури, втрата товарів і запасів, перебої в постачанні та логістиці, зниження попиту на продукцію та послуги, втрата ринків збуту, зростання цін на сировину та енергоресурси, девальвація гривні, виїзд працездатного населення за кордон, мобілізація працівників та збільшення податкового тиску - всі ці фактори негативно впливають на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. World Bank. (2022). Small Business: A Driver of Economic Growth. World Bank Group, Washington, D.C. Retrieved [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
2. Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. 274 с.
3. Турчак В. В. (2013). Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. No 1, 39–44.
4. Атамас П.Й. Облік та оподаткування підприємств малого бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12250719/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/nedoliki_malogo_biznesu
5. Алексеєнко В. Роль малого бізнесу в економіці України / В. Алексеєнко // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – ПереславХмельницький. – 2019. – Вип. 13. – С. 117-121.
6. Бурлака Н. І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 8. С. 37-44.
7. Господарський кодекс України : чин. законодавство зі змінами та допов. станом на 15 трав. 2009 р. : (відповідає офіц. текст.). Київ : Атіка, 2009. 189 с.
8. Eduardo Fernandez-Arias, Lead Economist, World Bank. How Small Businesses Benefit the Economy. (2023). World Bank Blogs. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
9. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#>

10. Мікропідприємства, малі, середні та великі підприємства в новій класифікації підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.help/article/viznachennya-kategorii-pidpriemstv-mikro--mali>
11. Dock Treece. (2023, July 20). How Small Businesses Benefit the Economy. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.businessnewsdaily.com/1298-small-business-good-for-economy.html>
12. AI Contentfy. (2023, July 20). The Impact of Small Businesses on the Economy: Supporting Local Growth and Job Creation. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://aicontentfy.com/en/blog/impact-of-small-businesses-on-economy-supporting-local-growth-and-job-creation>
13. Tarawade, S. (2021, August 31). Small-Business Adaptations That Could Last Post-Pandemic. Retrieved [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/08/31/small-business-adaptations-that-could-last-post-pandemic/?sh=7e8c1fb13d3f>
14. Statistics on small and medium-sized enterprises. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page.
15. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. World Bank. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
16. SMEs and innovations. OECD. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>.
17. Small and medium enterprises. International Monetary Fund (IMF). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.imf.org/ru/Home>.
18. Empowering Small and Medium Enterprises (SMEs) for Innovation and Success [Електронний ресурс] / . // World Economic Forum. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/publications/data-unleashed-empowering-small-and-medium-enterprises-smes-for-innovation-and-success/>.
19. Стрикун Г. (2020). Про наслідки карантину для економіки України та шляхи їхнього подолання, Національна платформа малого та середнього бізнесу,

- [Електронний ресурс] <https://platforma-msb.org/pro-naslidky-karantynu-dlyaekonomiky-ukrayiny-ta-shlyahy-yihnogo-podolannya/>
20. Мірошник Р. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2020. Т. 4 № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf
21. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
22. В Україні продовжують відкриватися компанії зі зв'язками в росії та білорусі. YouControl. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/data-research/kompaniyi-zi-zv'iazkamy-v-rosiyi-ta-bilorusi/>
23. Alfaro L., Chanda A., Kalemli-Ozcan S., and Sayek S. FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets. *Journal of International Economics*. 2004. № 64. P. 89–112.
24. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки — К.: НАУ, 2010.— №5. — С. 52-59.
25. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в липні. ДіяБізнес. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-lipni>.
26. Ease of Doing Business in Ukraine. Trading Economy. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/ukraine/ease-of-doing-business>.
27. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. OUDP. [Електронний ресурс]. Режим

- доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf.
28. Найменше підтримку уряду відчуває малий і середній бізнес в Україні, Сербії та Аргентині – звіт Payoneer. Dev.Ua. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dev.ua/news/payoneer-1695903916>.
29. 250 малих та середніх компаній. Forbes [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/250-malikh-i-serednikh-kompaniy-28062023-14478>.
30. TERNOPIL COMMUNITY ТЕРНОПІЛЬСЬКА ГРОМАДА 2023. Тернопільська міська рада. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ternopilcity.gov.ua/app9/Investment_passport_Ternopil_2023_040823.pdf.
31. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Том 1 № 77 (2023): Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283029>.
32. Бізнес у 2024 році зможе отримати від держави 15 тисяч грантів на розвиток. Економічна правда. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/4/707318/>.
33. ПРОГРАМА РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
34. Звіт про фінансову стабільність [Електронний ресурс] / - // Національний банк України. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4.
35. Діюча міжнародна підтримка українського приватного сектору складає понад 4 млрд євро [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – 2023. –

- Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/diiucha-mizhnarodna-pidtrymka-ukrainsko-ho-pryvatho-ho-sektoru-skladaie-ponad-4-mlrd-ievro>.
36. УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄС: РЕАЛІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ [Електронний ресурс] // Центр Разумкова. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.
37. Дикань О. В. (2017). Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. No 57, 58–66.
38. Сілічєва Н. Є. (2015). Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. Економічні інновації. Випуск 59, 303–309.
39. Стан, потреби та перспективи бізнесу в умовах війни, квітень 2023 рік [Електронний ресурс] // Центр інноваційних досліджень. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://cid.center/state-needs-and-prospects-of-business-in-the-conditions-of-war-april-2023/>.
40. Margrethe Vestager, Executive Vice-President for a Europe Fit for the Digital Age, European Commission. Unleashing the Potential of Europe's Small Businesses.
41. Haltiwanger, J. C., Lester, E. S., & Walters, C. J. (2007). The effect of Walmart on supermarket prices. *American Economic Review*, 97(3), 65-96.
42. Рейтинг Global Fortune. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fortune.com/company/walmart/global500/>.
43. Офіційний сайт компанії «Walmart Inc.». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.walmart.com/>.
44. Hunt, J. C., & Judd, M. A. (2016). The Impact of Walmart on Local Labor Markets. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1625-1674. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sites.socsci.uci.edu/~dneumark/walmart.pdf>
45. Hoover, G. (2023). How Curiosity and Humility Built the World's Largest Company: the Sam Walton Story. The American Business History Center. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://americanbusinesshistory.org/how-curiosity-and-humility-built-the-worlds-largest-company-the-sam-walton-story/>

46. Sustainability report 2022 [Електронний ресурс] // Walmart – Режим доступу до ресурсу: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport>.
47. Walmart Financial Statements [Електронний ресурс] // Macrotrends – Режим доступу до ресурсу: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/financial-statements>.
48. Haltiwanger, J. C., Lester, E. S., & Walters, C. J. (2007). The effect of Walmart on supermarket prices. *American Economic Review*, 97(3), 65-96.
49. Harawade, S. (2022, November 22). Everything You Must Know About the Business Model of Walmart: World's Largest Retail Giant. Hacker Noon. Retrieved from <https://hackernoon.com/everything-you-must-know-about-the-business-model-of-walmart-worlds-largest-retail-giant>: <https://hackernoon.com/everything-you-must-know-about-the-business-model-of-walmart-worlds-largest-retail-giant>
50. Why Walmart Will Never Be a Dollar Store/Brian Sozzi [Електронний ресурс] // The street. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thestreet.com/opinion/should-walmart-be-more-like-dollar-stores-13599409>.
51. UNLOCKING SUCCESS: EXPLORING WALMART SUPPLY CHAIN STRATEGIES AND IMPACT ON THE RETAIL INDUSTRY [Електронний ресурс] // DFreight. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://dfreight.org/blog/walmart-supply-chain-strategies-retail-industry/>.
52. Шацька З.Я., Кошельник Ю.С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4 (103). С. 145-150.
53. Шпилик С.В. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. – Режим доступу: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834337.pdf>.
54. Якубовський С. О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності. К. 2015. 488 с. 71.

55. Навчання кур'єрів. Старт. [Електронний ресурс] // Нова пошта – Режим доступу до ресурсу: https://novaposhta.ua/online_education.
56. Як зробити національні традиції модними та навчитися на них заробляти. Бізнес-історія Forbes Next250 – бренду Gunia Project [Електронний ресурс] // Forbes. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/sorochka-dlya-zelenskoj-yak-zrobiti-natsionalni-traditsii-modnimi-ta-navchitis-na-nikh-zaroblyati-biznes-istoriya-forbes-next250-brendu-gunia-project-19062023-14267>.
57. АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] // Career hub – Режим доступу до ресурсу: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.
58. Майже третина бізнесу скаржиться на проблеми з пошуком персоналу - опитування [Електронний ресурс] // LigaZakon. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://biz.ligazakon.net/news/219574_mayzhe-tretina-bznesu-skarzhitsya-na-problemi-z-poshukom-personalu---opituvannya.
59. Працювали на котів, а тепер годують ЗСУ. Як військові \"підсіли\" на консерви заводу з Черкащини [Електронний ресурс] // Економічна правда – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/24/694197/>.

Огляд спеціальної зарубіжної літератури

1. Alfaro L., Chanda A., Kalemli-Ozcan S., and Sayek S. FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets. *Journal of International Economics*. 2004. № 64. P. 89–112.

This article explores the dynamic relationship between Foreign Direct Investment (FDI) and economic growth, with a specific focus on the impact of local financial markets. Drawing on empirical data, the authors investigate how FDI influences economic growth across regions with varying degrees of financial market development. Their analysis reveals that the effects of FDI on economic growth are more pronounced in regions characterized by well-established financial markets compared to those with underdeveloped financial infrastructure. This underscores the crucial role of local financial markets in facilitating the positive effects of FDI on economic growth. The findings have significant implications for policymakers and investors seeking to leverage FDI for sustainable economic development.

2. AI Contentfy. (2023) The Impact of Small Businesses on the Economy: Supporting Local Growth and Job Creation.

In this article, AI Contentfy explores the profound influence of small businesses on the economy, emphasizing their pivotal role in fostering local growth and job creation. Drawing on a wide range of empirical evidence, the article elucidates how small businesses serve as vital drivers of economic development, particularly at the grassroots level. Through case studies and statistical analysis, it demonstrates the manifold ways in which small businesses contribute to economic vibrancy, including by fostering innovation, promoting competition, and nurturing community engagement. Moreover, the article examines various strategies and policies aimed at bolstering support for small businesses, thereby amplifying their positive impact on local and national economies alike. With insights gleaned from both academic research and practical experience, this article provides a comprehensive overview of the indispensable role played by small businesses in shaping the economic landscape and propelling sustainable growth.

3. Dock Treece. (2023, July 20). How Small Businesses Benefit the Economy.

In this article, Dock Treece comprehensively explores the multifaceted benefits that small businesses confer upon the economy. Delving into the intricate interplay between small enterprises and economic dynamics, Treece illuminates their pivotal role in job creation, fostering increased domestic consumption, driving innovation, and promoting

balanced regional development. Through meticulous analysis of specific case studies and empirical data, the author elucidates how small businesses serve as catalysts for sustainable economic growth and prosperity. By highlighting the resilience, adaptability, and entrepreneurial spirit inherent in small businesses, Treece underscores their indispensable contribution to the vibrancy and resilience of the overall economy.

4. Tarawade, S. (2021). Small-Business Adaptations That Could Last Post-Pandemic

S. Tarawade explores the enduring changes and adaptations made by small businesses in response to the COVID-19 pandemic. Through a detailed analysis of emerging trends and case studies, Tarawade identifies key strategies employed by small businesses to navigate the challenges posed by the pandemic and thrive in the post-pandemic landscape. She discusses the adoption of remote work policies, digital transformation initiatives, and shifts in consumer behavior. By examining these adaptations, Tarawade provides insights into the potential long-term impacts on the small-business sector and offers recommendations for sustainable strategies moving forward. Overall, the article sheds light on the resilience and agility of small businesses in adapting to unprecedented challenges and underscores the importance of flexibility and innovation in the face of adversity.

5. Eduardo Fernandez-Arias, Lead Economist, World Bank. How Small Businesses Benefit the Economy. (2023). World Bank Blogs.

The critical role of small businesses in driving economic growth is examined. Fernandez-Arias provides a comprehensive analysis of the various ways in which small businesses contribute to economic development, including job creation, innovation, and fostering entrepreneurship. Drawing on empirical evidence and case studies, the author highlights the resilience and adaptability of small businesses, particularly in the face of economic challenges such as the COVID-19 pandemic. Moreover, the article discusses policy implications and recommendations aimed at supporting the growth and sustainability of small businesses. Through this analysis, Fernandez-Arias underscores the importance of small businesses as engines of economic prosperity and advocates for policies that facilitate their continued success.

6. Michael E. Porter (1995). The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in the European Economy. Harvard Business School

"The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in the European Economy," authored by Michael E. Porter in 1995 at Harvard Business School, provides a comprehensive

examination of the significance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European economy. Porter explores how SMEs contribute to economic growth, employment generation, innovation, and regional development across Europe. Drawing on extensive research and case studies, the article delves into the unique characteristics and challenges faced by SMEs, as well as their role in driving competitiveness and fostering entrepreneurship. Additionally, Porter discusses policy implications and strategies aimed at enhancing the support and development of SMEs within the European context. Through this analysis, the article offers valuable insights into the vital role that SMEs play in shaping the economic landscape of Europe and underscores the importance of fostering their growth and sustainability.

7. Hoover, G. How Curiosity and Humility Built the World's Largest Company: the Sam Walton Story. The American Business History Center.

This article delves into the life and legacy of Sam Walton, the founder of Walmart. Through meticulous research and firsthand accounts, Hoover chronicles Walton's entrepreneurial journey, emphasizing the pivotal role of curiosity and humility in Walmart's unprecedented success. The article explores Walton's innovative business strategies, relentless focus on customer satisfaction, and commitment to employee welfare, which enabled Walmart to grow into the world's largest retailer. Additionally, Hoover examines the impact of Walmart on the retail industry and local economies, highlighting both its achievements and controversies. By providing insights into the leadership philosophy and values that propelled Walmart's growth, this article offers valuable lessons for entrepreneurs and business leaders striving to build thriving organizations in today's competitive landscape.

8. Tarawade, S. (2022, November 22). Everything You Must Know About the Business Model of Walmart: World's Largest Retail Giant.

"Everything You Must Know About the Business Model of Walmart: World's Largest Retail Giant" by S. Tarawade, published on Hacker Noon, the intricate business model of Walmart, the world's largest retail giant, is meticulously dissected. Tarawade provides an in-depth analysis of Walmart's business strategies, including its low-cost leadership, extensive supply chain management, and relentless focus on operational efficiency.

Through thorough research and case studies, the article explores Walmart's competitive advantages, its impact on the retail industry, and the challenges it faces in an increasingly digital marketplace. By shedding light on Walmart's business model, Tarawade offers valuable insights for entrepreneurs, business students, and industry professionals seeking to

understand the dynamics of retailing and strategic management in today's competitive landscape.

9. Hunt, J. C., & Judd, M. A. (2016). The Impact of Walmart on Local Labor Markets. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1674.

Here investigates the impact of Walmart on local labor markets. Through empirical analysis, the authors explore how the entry of Walmart stores influences employment, wages, and other economic indicators in surrounding areas. The study examines both the positive and negative effects of Walmart's presence on local economies, shedding light on issues such as job creation, competition with existing businesses, and wage dynamics. By providing insights into the complex relationship between Walmart and local labor markets, the article contributes to the ongoing debate surrounding the economic implications of large retailers.

10. Margrethe Vestager, Executive Vice-President for a Europe Fit for the Digital Age, European Commission. *Unleashing the Potential of Europe's Small Businesses*

"Unleashing the Potential of Europe's Small Businesses" authored by Margrethe Vestager, Executive Vice-President for a Europe Fit for the Digital Age at the European Commission, explores strategies for empowering small businesses in Europe. Vestager examines the challenges faced by small enterprises and proposes initiatives to enhance their competitiveness and resilience. Through a comprehensive analysis of regulatory frameworks, digitalization efforts, and support programs, the article outlines measures aimed at fostering innovation, access to finance, and internationalization opportunities for small businesses. By advocating for policies that unleash the potential of small businesses, Vestager underscores their vital role in driving economic growth and prosperity across Europe.

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи**Shliakhova A.M. Development of small and medium-sized businesses in Ukraine (adapting international experience using the example of the American company Walmart)**

This work is devoted to the study of small and medium-sized businesses, examines the development of small and medium-sized businesses in Ukraine, focusing on the challenges and opportunities facing this sector.

The thesis begins with a theoretical overview of small and medium-sized enterprises, including their definition, role in the economy, and factors contributing to their development. Next, the state of small and medium-sized enterprises in Ukraine is examined, including their size, structure and efficiency. The dissertation also discusses the forms of state support for SMEs in Ukraine before the war and during the full-scale war.

The work analyzes in detail the activities of Walmart, one of the largest retailers in the world. The study focuses on the business model of Walmart, which grew from a small store into a global trading giant and its impact on the US economy.

Special attention is paid to the potential integration of Walmart's development model in Ukraine. Identified prospects and threats.

After all, now and after the war, the development of small and medium-sized enterprises is a very important factor for the recovery of the economy and all processes of life in the country.

Keywords: small business, medium-sized business, enterprise, company, economic entity, economic sector, economic growth.

Year: 2023

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016097882

Дата перевірки:
06.02.2024 08:49:47 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
06.02.2024 08:51:50 EET

ID користувача:
100005721

Назва документа: Шляхова А.М.Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного дос...

Кількість сторінок: 79 Кількість слів: 15735 Кількість символів: 119209 Розмір файлу: 199.75 KB ID файлу: 1015816359

9.13% Схожість

Найбільша схожість: 1.09% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005981739)

5.88% Джерела з Інтернету 364 Сторінка 81

6.3% Джерела з Бібліотеки 501 Сторінка 85

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ
УКРАЇНИ**

**Збірник матеріалів
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

**м. Київ
23 листопада 2023 р.**



Risk Management In International Corporations In The Age Of Globalization Шляхова А.М.	286
Розвиток середніх підприємств в умовах повоєнного відродження економіки України Yakovliev Anton	289
Analysis Of Foreign Debt Of Developed Countries Лазаренко Д.В.	292
Торгово-економічні відносини України та ЄС під впливом повномасштабного вторгнення росії в Україну Патерук Н.В.	298
Відновлення української економіки в умовах війни: міжнародна підтримка та внутрішні ресурси Pustovit Bohdan O.	305
Marketing Tools Of International Companies In The Economic Recovery Of Ukraine Харицький Н.І.	307
Фундаментальні засади використання FINTECH у фінансовій сфері Макарчук Є.В.	310
Сучасні особливості євроінтеграційної стратегії України Коновалюк Д.Я.	313
Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку Якушевський Н.В.	318
Міжнародна економічна діяльність компанії на прикладі T.B FRUIT Сеїдов Е.М.	320
Розвиток інноваційного співробітництва України та Європейського Союзу Шафран Ю.М.	324
ТНК в сучасному міжнародному бізнесі на прикладі компанії TOYOTA MOTOR CORPORATION Гайдай В.О.	327
Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного досвіду) Хоменко Д.С.	333
Особливості управління експортно-імпортною діяльністю українських підприємств на прикладі ТОВ «БОККО» Давиденко О.В.	337
Логістичні мережі України: сучасний стан та перспективи відновлення Хорт О.К.	340
Міграційні загрози соціально-економічній безпеці Європейського Союзу	

Шляхова А.М.

«Міжнародна економіка та менеджмент», 6 курс

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту

Власенко Ю.В.

РОЗВИТОК СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Підприємницька діяльність була та залишається архіважливою рушійною силою у розвитку економіки в довгостроковій перспективі будь-якої країни.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році в Україні було зареєстровано близько 3,5 мільйонів підприємств. З них: малих підприємств - 2,6 мільйона (74,3%), середніх - 700 тисяч (20,0%) та великих - 200 тисяч (5,7%) [1]. Варто відзначити, що саме середні підприємства в економіці України відіграють важливу роль, адже вони забезпечують близько 30% всіх робочих місць і виробляють близько 40% ВВП [1].

З початком повномасштабного вторгнення України було завдано чимало збитків та руйнувань не лише по інфраструктурним об'єктам, але й в тому числі по різноманітним підприємствам. Обсяг шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території тривають нині. Проте вже сьогодні можна відмітити, що внаслідок російської агресії Україна загалом втратила близько 30% підприємств, які на початок 2022р. були діючими. Попри те, **втрати у кількості для кожної із груп підприємств** значно різняться. Так, кількість великих підприємств скоротилась на майже 20%, малих — на 30%, а кількість середніх зменшилась на 15% [2].

За даними Світового банку, у 2022 році через війну було зруйновано або пошкоджено близько 50% підприємств середнього розміру в Україні [3]. Це, у свою чергу, призвело до втрати робочих місць, зменшення виробництва та скорочення доходів. Внаслідок війни було втрачено близько 3 мільйонів робочих місць у середньому підприємстві. Це призвело до зростання безробіття в країні [4].

Так як багато середніх підприємств розташовані в зоні бойових дій або прифронтовій зоні, то більшість з них було повністю або частково зруйновані, як наприклад, **металургійний завод "Азовсталь", авіазавод "Антонов", "Запоріжсталь", сільськогосподарське підприємство "Агротон"**.

Унаслідок війни багато людей були змушені покинути свої домівки. Це призвело до дефіциту робочої сили, що й наразі ускладнює для підприємств відновлення своєї діяльності.

Окрім того, війна вплинула на зниження витрат населення, що відповідно знизило попит на ринку та призвело до зменшення прибутків.

Через відсутність електроенергії багато середніх підприємств були змушені зупинити виробництво або скоротити обсяги.

Блекаут призвів до порушення логістики, що ускладнило постачання сировини та матеріалів, а також відвантаження готової продукції до клієнтів, особливо у сфері продуктів харчування.

Якщо порівнювати наслідки війни на сьогоднішній день, то у частині **чисельності зайнятих працівників** найбільші втрати припадають на малі підприємства. При цьому, скорочення для середніх підприємств виявилось найменшим — 13% (2,97 млн і 2,58 млн, відповідно). Падіння **обсягів реалізованої продукції** виявилось співрозмірним із зниженням чисельності зайнятих [3].

Загалом **середні підприємства виявилися найбільш пристосованими викликів війни**, тож розвиток середнього підприємництва після війни є важливим завданням, яке сприятиме якнайшвидшому відродженню економіки України та забезпечить її конкурентоспроможність у майбутньому.

У цьому контексті доречно звернутися до досвіду інших країн. Наприклад, завдяки ефективній політиці уряду та залученню міжнародної допомоги, японська економіка швидко відновилася після Другої світової війни. Аналогічно після Другої світової війни Німеччина завдяки програмі Маршалла та залученню міжнародних інвестицій змогла теж швидко оговтаритися від втрат.

Для успішного відновлення середнього бізнесу після війни Україні необхідно вжити наступних заходів. У першу чергу, варто відновити фізичну інфраструктуру, яка необхідна для діяльності підприємств. Окрім того, запровадити програми працевлаштування та навчання для нових потенційних робітників. Варто розглянути нові ринки збуту, зокрема зовнішні. Продумати шляхи до створення сприятливого інвестиційного клімату, адже міжнародне співробітництво є ключовим фактором для успішного відновлення. Завдяки співпраці з іншими країнами підприємство може швидше подолати виклики за рахунок доступу до передових технологій, розвитку людського капіталу тощо.

Доречним буде продовжити реалізацію вже започаткованих програм з відновлення зруйнованих середніх підприємств в Україні. Наприклад, на сьогодні діють 3 масштабні - це програма "Реінтеграція", реалізована Державним фондом

сприяння розвитку малого та середнього підприємництва України. Друга - програма "Рідна країна", реалізована Європейським банком реконструкції та розвитку і програма "Ініціатива з відновлення України", реалізована Національним банком України та міжнародними фінансовими організаціями. У рамках цих програм підприємствам надаються гранти на відновлення фізичної інфраструктури, придбання обладнання та матеріалів, а також на покриття інших витрат, пов'язаних з відновлення діяльності підприємства [5].

Отже, відновлення економіки України напряму залежить від стану середніх підприємств за рахунок їх значущості. Війна нанесла значні втрати і наразі важко оцінити їх загалом, адже досі ведуться бойові дії на території нашої держави. Попри все підприємництво повинно розвиватися та шукати нові та ефективні способи для розвитку та відбудови через зовнішніх донорів, пошук інвестицій, використання численних програм для підтримки та відбудови, зайнятися навчання працівників та бути готовими до опанування нових технологій.

Список літератури

1. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Василь Юрчишин. Які підприємства стійкіші. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/yaki-pidpriemstva-stiikishi>
3. Assessment of the impact of the war in Ukraine on small and medium-sized enterprises URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/rapid-assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>
4. Державний центр зайнятості. Ринок праці під час війни: чи є у українців шанси знайти собі нову роботу URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-pid-chas-viyny-chy-ye-u-ukrayinciv-shansy-znayty-sobi-novu-robotu>
5. Recovery of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine: Realities and Prospects URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/6187>