

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет фінансовий
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Оцінка сучасного стану та розробка стратегії розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану

Виконав: здобувач освіти групи ФК 24-1м
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Наливайський Дмитро Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дудчик О.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент ТОВ «ЛЕСМА»
(місце роботи)
 Директор
(посада)
 Вискребець О.М.

Дніпро – 2026

АННОТАЦІЯ

Наливайський Д.О. Оцінка сучасного стану та розробка стратегії розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі досліджено сутність, роль та значення малого підприємництва в економіці України в умовах воєнного стану. Розглянуто нормативно-правові засади регулювання та державної підтримки малого бізнесу, а також проаналізовано сучасні підходи й моделі його розвитку з урахуванням європейського досвіду. Проведено аналіз фінансово-економічного стану та особливостей функціонування малого підприємства на прикладі ТОВ «ЛЄМА» в умовах воєнних викликів. Виявлено основні проблеми та фактори, що стримують розвиток малого підприємництва. Обґрунтовано стратегічні напрями адаптації та інноваційного розвитку малого бізнесу в Україні в період воєнного та повоєнного відновлення з урахуванням державних і міжнародних механізмів підтримки.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 65 сторінках, містить 16 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

Ключові слова: мале підприємництво, воєнний стан, стратегія розвитку, фінансовий стан, державна підтримка, інновації, гранти, післявоєнне відновлення.

ANNOTATION

Nalyvaisky D.O. Assessment of the current state and development of a strategy for the development of small business in the context of martial law.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 “Finance, Banking, Insurance, and Stock Market.” – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The work examines the essence, role, and significance of small business in the Ukrainian economy under martial law. It examines the regulatory and legal framework for the regulation and state support of small businesses, and analyzes current approaches and models for its development, taking into account European experience. An analysis of the financial and economic condition and characteristics of small businesses is conducted using the example of LEMA LLC in conditions of military challenges. The main problems and factors hindering the development of small business are identified. Strategic directions for the adaptation and innovative development of small business in Ukraine during the period of military and post-war recovery are substantiated, taking into account state and international support mechanisms.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices, presented on 65 pages, containing 16 tables, 7 figures, and 3 appendices. The list of references includes 47 titles.

Keywords: small business, martial law, development strategy, financial condition, state support, innovation, grants, post-war recovery.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1	СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ОСНОВНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЄМА»	21
2.1.	Загальна характеристика ТОВ «ЛЄМА»	21
2.2.	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЛЄМА»	24
2.3.	Оцінка сучасного стану, проблем розвитку та ризиків підприємства в умовах воєнного стану	39
РОЗДІЛ 3	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	43
3.1.	Перспективи державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні	43
3.2.	Державні інструменти, та пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку малого підприємництва	45
3.3.	Прогнозування тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні після завершення воєнних дій	52
ВИСНОВКИ		62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		66
ДОДАТКИ		72

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний стан малого підприємництва в Україні, особливо в умовах відновлення після воєнних дій, потребує особливої уваги. Малий бізнес є важливим елементом економіки, що забезпечує створення робочих місць, розвиток інновацій та стабілізацію соціально-економічної ситуації. У післявоєнний період значення малого підприємництва зростає, оскільки воно відіграє ключову роль у відновленні регіонів, які постраждали від військових дій, і стимулює економічне зростання.

Дослідженням розвитку та перспектив малого підприємництва в Україні присвячені наукові праці таких науковців: Гетьман О.О., Шаповал В.М., Білорус О.Г., Волощук Н.Ю., Матусова О.М., Черняєва О.В., Гриненко А.Ю., Фролова В.Ю., Гонтарєва І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення сучасного стану малого підприємництва в Україні та розробка стратегії його розвитку в умовах воєнного стану.

Відповідно до визначеної мети дослідження в кваліфікаційній роботі було поставлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та роль малого підприємництва в економіці України.
- провести аналіз сучасного стану та макроекономічних умов розвитку малого підприємництва в Україні.
- дослідити фактичний стан діяльності малого підприємництва на прикладі ТОВ «ЛЄМА».
- виявити основні проблеми та фактори, що стримують розвиток малого підприємництва в Україні.
- оцінити перспективи державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні.
- розробити пропозиції щодо шляхів підвищення ефективності функціонування малого підприємництва в умовах воєнного стану.
- спрогнозувати тенденції розвитку малого бізнесу в Україні після

завершення воєнних дій.

Об'єктом дослідження є мале підприємництво в Україні.

Предметом дослідження є інструменти, механізми та стратегії розвитку малого підприємництва у повоєнний період.

Методи дослідження. У процесі виконання поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи: Аналітичний метод використовувався для дослідження сутності та ролі малого підприємництва в економіці України. Зокрема, аналізувались економічні показники, наукова література та звіти, щоб виявити роль та значущість малого бізнесу в економічному розвитку України в умовах воєнного стану. Метод узагальнення застосовувався при дослідженні нормативно-правового регулювання малого підприємництва та сучасних підходів до його розвитку. На основі аналізу законодавчих актів та існуючих моделей розвитку було сформульовано основні висновки. Метод пояснення використовувався для уточнення взаємозв'язків між макроекономічними умовами, політичними факторами та станом малого підприємництва в Україні. Цей метод допоміг встановити логіку впливу зовнішніх чинників на розвиток бізнесу. Синтетичний метод застосовувався для розробки пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування малого підприємництва у повоєнний період. На основі отриманих даних та аналізу різних джерел формувалися інтегровані рішення та рекомендації. Статистичний метод використовувався для аналізу сучасного стану малого підприємництва та макроекономічних умов його розвитку. Було зібрано та опрацьовано статистичні дані щодо кількості малих підприємств, їхньої частки у ВВП, рівня зайнятості та інших ключових показників. Описовий метод застосовувався при дослідженні діяльності ТОВ «ЛЕСМА», щоб структуровано подати основні характеристики діяльності підприємства, описати його роль у малому підприємстві та виявити ключові проблеми. Графічний метод дав можливість більш наочно відобразити інформацію у вигляді таблиць і рисунків. Прогнозування було застосовано для оцінки тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні після завершення воєнних дій. На основі попередніх даних і аналітичних висновків зроблено припущення щодо

можливих сценаріїв розвитку.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які розміщені в мережі Інтернет, опубліковані в періодичних виданнях, інформаційні портали, звіти українських організацій, звіти ТОВ «ЛЄМА», статистичні матеріали тощо.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 65 сторінках, містить 16 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ОСНОВНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мале підприємництво - це гнучка форма господарювання з обмеженими ресурсами, високою адаптивністю та швидким прийняттям рішень. Малий бізнес у умовах глобалізації, цифровізації та воєнного стану є не лише економічним, а й соціальним феноменом, що визначає адаптивність економіки. У воєнний період його значимість проявляється в стійкості до шоків: релокація підприємств, перехід на цифрові моделі та використання грантової підтримки [32; 3; 37].

Роль малого підприємництва посилюється в кризових умовах: воно створює робочі місця для ВПО та ветеранів, стимулює локальну економіку та сприяє відновленню. Особливість малого підприємництва полягає в самостійній, ініціативній та ризиковій господарській діяльності суб'єктів з обмеженими масштабами ресурсів, але високим рівнем гнучкості, підприємницької мотивації та швидкості ухвалення управлінських рішень.

Нормативно-правове регулювання малого підприємництва в Україні є динамічною системою, яка в умовах воєнного стану адаптувалася до кризових викликів через спрощення процедур, тимчасові пільги та цільову фінансову допомогу. Базові нормативні акти - Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» (що тимчасово впроваджений після втрати чинності Господарським кодексом України) [19], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [18], Податковий кодекс України [38] та Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [21] було доповнено Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [44], що визначає пріоритети цифровізації, дерегуляції та інклюзивності.

Згідно статті 2 Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [19], суб'єктами малого підприємництва є:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за офіційним курсом гривні щодо іноземних валют, встановленим Національним банком України (середній за звітний період - календарний рік);

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за офіційним курсом гривні щодо іноземних валют, встановленим Національним банком України (середній за звітний період - календарний рік) [1].

За статтею 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», малими є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро включно;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно;

середня кількість працівників – до 50 осіб включно [18].

За період 2021–2025 років нормативне регулювання малого бізнесу пройшло еволюцію: від стабільного довоєнного стану (2021) до надзвичайних заходів (2022–2023) та системного відновлення (2024-2025), з акцентом на гранти та кредити для стійкості бізнесу [44; 29; 1; 4].

У довоєнний 2021 рік регулювання базувалося на стандартних критеріях класифікації МСП та спрощеній системі оподаткування, що забезпечувало

стабільне зростання. Початок повномасштабної війни у 2022 році змусив ввести тимчасові пільги: відтермінування податків, зменшення ставок для малих підприємств на 3 групі, спрощення релокації та запуск грантових програм, що допомогло зберегти близько 60% бізнесу від повного закриття [20; 32]. Релокація стала «рятівним колом» - понад 10 тис. компаній перемістилися на захід, компенсуючи втрати на сході та стимулюючи локальні економіки західних областей [37; 41].

У 2023–2024 роках фокус змістився на відновлення: зростання лімітів доходів для спрощеної системи, розширення грантів на ветеранів та ВПО, але при цьому скасування пільг щодо оподаткування і впровадження з грудня 2024 року військового збору для всіх суб'єктів на спрощеній системі оподаткування. За даними Мінекономіки, програми підтримки видали понад 200 млрд грн за період, що дозволило відновити чисте зростання ФОП (+40 тис. у 2024) [31; 3]. У 2025 році дерегуляція досягла піку - скасовано 205 інструментів нагляду, що зменшило адміністративний тиск на 30-40% за оцінками Advanter Group і дещо підвищило довіру бізнесу [1; 8].

У воєнний роль малого бізнесу набуває особливого значення: мале підприємництво стає інструментом швидкої адаптації до зовнішніх шоків, таких як руйнування інфраструктури, мобілізація кадрів та енергетичні кризи [21; 44; 8].

Теоретично мале підприємництво є системоутворюючим елементом ринкової економіки, що забезпечує конкуренцію, інновації та соціальну стабільність. У довоєнний період воно генерувало близько 60% робочих місць та 15–20% ВВП України, виконуючи роль «локомотива» регіонального розвитку [32; 7]. Воєнний стан трансформував його роль: з одного боку, бізнес зазнав значних втрат (закриття понад 250 тис. ФОП за 11 місяців 2025 року), з іншого – став буфером проти економічного колапсу, забезпечуючи локальне виробництво товарів першої необхідності, надання послуг та сплату податків для бюджетів [32; 2].

На рисунку 1.1 відображені тенденції відкриття та закриття ФОПів в 2025 році. Графік показує місячну динаміку: пік закриттів у січні-березні (через

мобілізацію та енергокризи і в першу чергу через збільшення податків в грудні 2024 року), стабілізацію влітку та осіннє відновлення. Аналіз: негативне сальдо на початку року відображає вплив зовнішніх шоків, але чисте зростання +71 тис. ФОП свідчить про resilience - підприємці швидко реєструють нові бізнеси для адаптації, наприклад, в торгівлі чи послугах. Це підтверджує сутність малого бізнесу як гнучкого механізму виживання економіки.

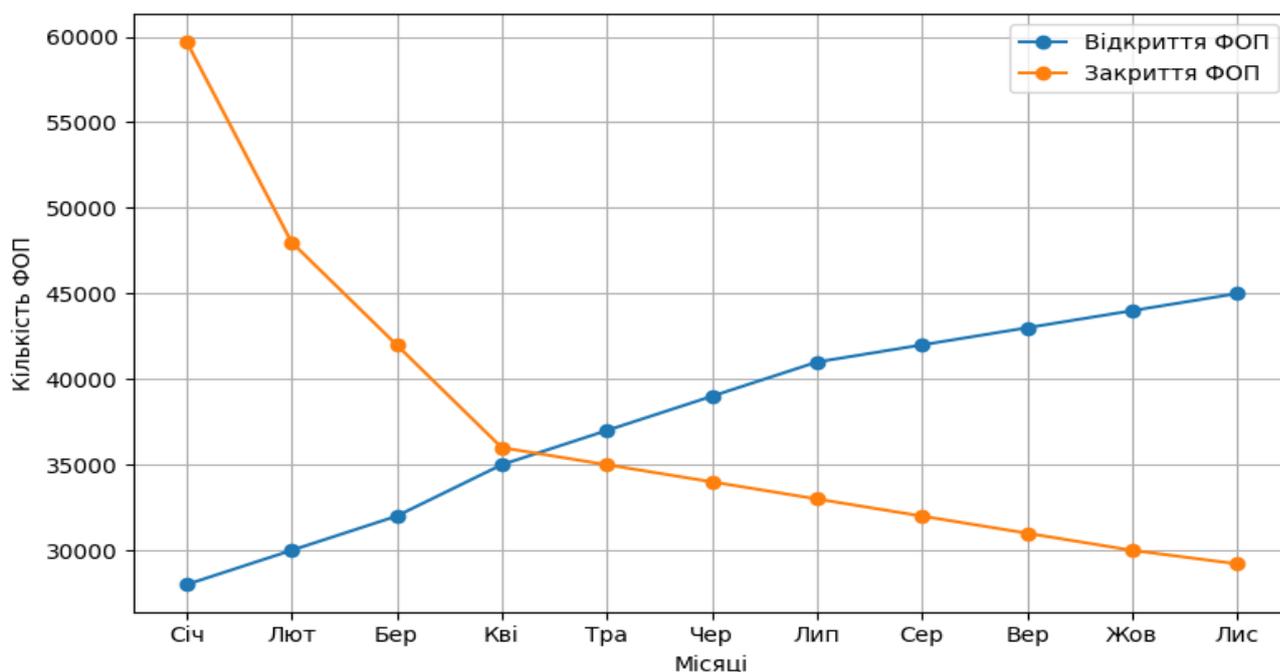


Рис. 1.1. Динаміка кількості ФОП в Україні за 2025 рік (місячна динаміка відкриттів та закриттів)

Джерело складено автором [37]

Економічна роль малого підприємництва в умовах воєнного стану проявляється у сплаті податків та формуванні частини ВВП. Суми єдиного податку від малого бізнесу у 2025 році зросли на 10%, попри кризи, завдяки спрощеній системі оподаткування [32; 29]. Малий бізнес компенсує втрати великого промислового сектору, особливо в агропромислового комплексу, торгівлі та ІТ. За даними Dіia.Бізнес, понад 40% МСП перейшли на онлайн-формати, що дозволило зберегти доходи [38; 6].

Важливим індикатором стану малого бізнесу, є Індекс активності бізнесу UBI

(Ukrainian Business Index) – це показник стану ділового середовища в Україні, що вимірює активність, обсяги товарообігу та створення робочих місць, зі шкалою від 0 до 100. Значення нижче 50 свідчить про негативні очікування бізнесу. Індекс розраховується на основі регулярних опитувань мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) Центром розвитку інновацій та іншими партнерами. Динаміка індексу станом на вересень 2025 року наведена на рисунку 1.2.

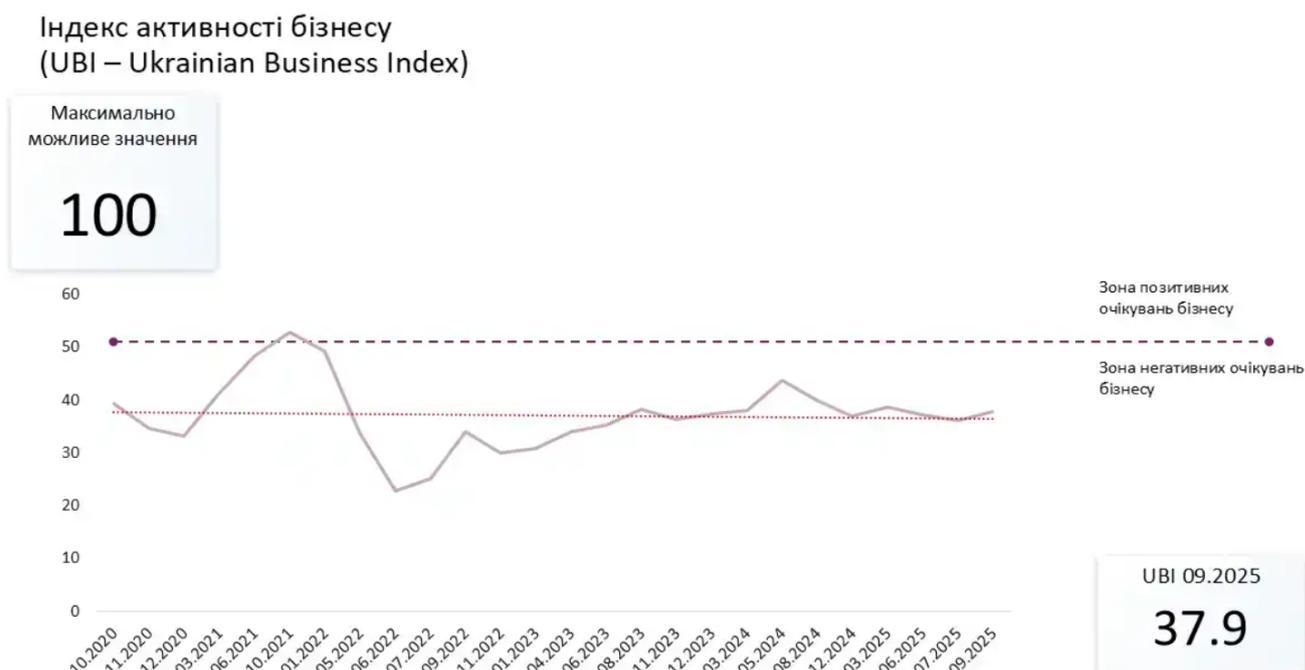


Рис. 1.2. Індекс ділової активності бізнесу (UBI) в Україні у вересні 2025 р.

Джерело: Dіia.Бізнес [2]

Графік демонструє коливання UBI на рівні 36,8–37,9 балів, що є доволі низьким показником. Значення нижче 50 балів вказує на песимізм, але відсутність різкого падіння свідчить про роль малого бізнесу як стабілізатора – підприємці адаптуються швидше за великий бізнес, підтримуючи економіку на «мінімальному рівні виживання». Це ілюструє сутність resilience: гнучкість дозволяє уникнути повного колапсу.

Таблиця 1.1 ілюструє еволюцію двох основних державних програм підтримки малого підприємництва в Україні - «Доступні кредити 5-7-9%» та

грантової програми «Робота»/«Власна справа». Дані охоплюють період від довоєнного 2021 року до 2025 року, дозволяючи простежити реакцію держави на кризові виклики (повномасштабна війна, енергетичні кризи, мобілізація).

Таблиця 1.1

Порівняльна динаміка ключових програм підтримки 2021–2025 рр.

Показник	2021 (довоєнний період)	2022-2023 (пік кризових викликів)	2024-2025 (стабілізація та відновлення)	Аналітична оцінка впливу
Програма «Доступні кредити 5-7- 9%»	65 млрд грн; 21,5 тис. отримувачів	170 млрд грн (сукупно); масове розширення доступу 43 тис. отриманих кредитів	93–94 млрд грн щороку 55 тис. кредитів	Основний інструмент стабілізації ліквідності МСП; понад 22,5% кредитів спрямовано на поповнення обігових коштів
Мета кредитної підтримки	Розвиток та інвестиції	Компенсація втрат, релокація, виживання бізнесу	Підтримка обігових коштів та стабілізація	Перехід від розвитку до антикризового управління, з подальшою стабілізацією
Грантова програма «Робота» / «Власна справа»	Відсутня	Запуск програми; 5,5 млрд грн	5 млрд грн (2024); 2,7 млрд грн (2025)	Орієнтація на створення нових бізнесів та самозайнятість
Основні отримувачі грантів	-	МСП, релокований бізнес	Жінки 37%, ветерани 15%, ВПО 12%	Посилення інклюзивної складової та соціальної функції підприємництва
Загальний обсяг державної підтримки МСП	Обмежений, стандартний режим	Різде масштабування	Контрольоване скорочення	Сукупно понад 435 млрд грн за період 2021–2025
Вплив на зайнятість	Стабільна зайнятість	Запобігання масовому безробіттю	Часткове відновлення	Збережено близько 60- 64% зайнятості у секторі МСП
Економічний ефект	Поступове зростання	Компенсація падіння ВВП МСП	Зростання внеску МСП до 17–18% ВВП	Програми стримали глибину економічного спаду
Ключові ризики	Низька гнучкість	Перевантаження бюджету	Залежність від держави	Необхідність розвитку приватного фінансування та регіональної доступності

Джерело: складено автором на основі Мінфін та Мінекономіки [31; 32; 3; 17].

Програма «Доступні кредити 5-7-9%», запущена у 2020, у воєнний період стала основним механізмом підтримки малого бізнесу. За період 2021-2025 років обсяги кредитування за програмою «5-7-9%» значно зросли (рисунок 1.3), досягнувши понад 446 млрд. грн. загалом з моменту старту програми (лютий 2020 року), причому понад 94 млрд. грн. видано лише за підсумками 2025 року, а за час повномасштабного вторгнення видано понад 97 тис. доступних кредитів на суму близько 358,2 млрд. грн., підтримуючи бізнес у критичних умовах через інвестиційні цілі та кредитування в зонах високого ризику, що стало ключовим інструментом для розвитку МСП та відновлення економіки. Отримані за цією програмою кредити сягнули з 17,4 млрд. грн. у 2020 році до близько 94 млрд. грн. у 2025 році. Найбільша частка – 29,5% видано сільськогосподарським виробникам та підприємствам, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції, 22,5% видано на фінансування оборотного капіталу, 15,9% - на антивоєнні дії, 15,6% - на інвестиційні цілі, 15,4% - на кредитування в зоні високого воєнного ризику, і лише 1,1% - на фінансування енергосервісу. [31; 30; 46].

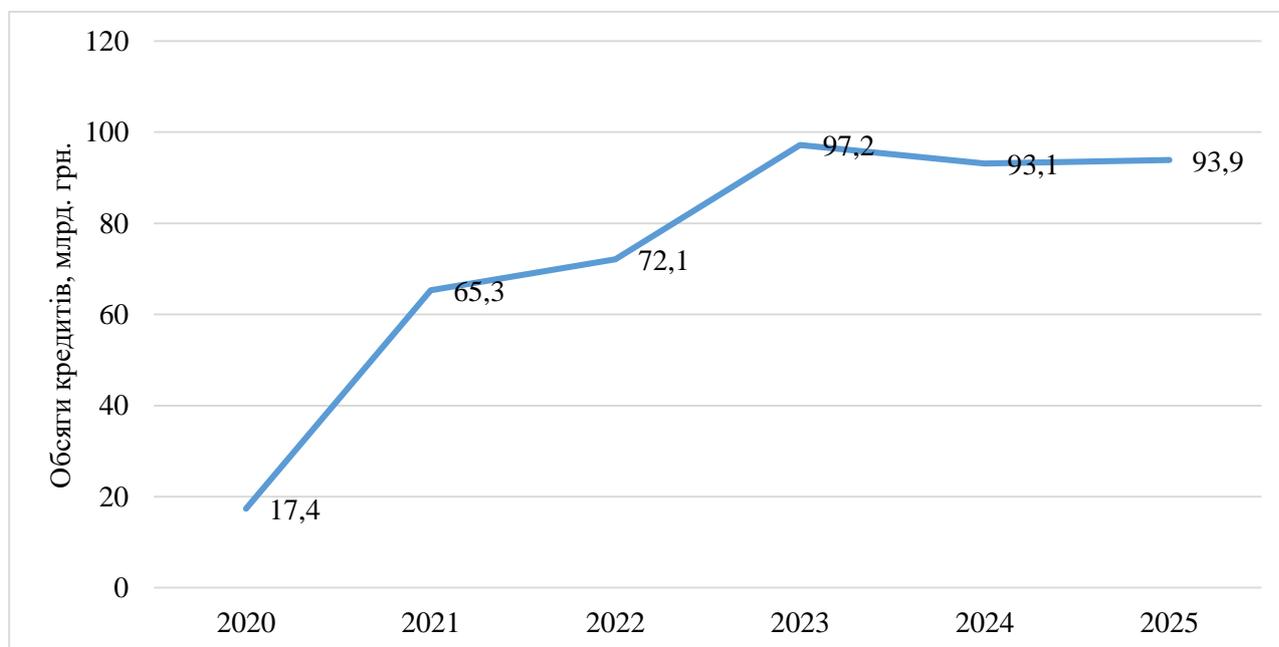


Рис. 1.3. Динаміка видачі кредитів за програмою «5-7-9%»

Джерело: Мінфін та Мінекономіки [31; 47].

Графік показує пік у 2023 (97,2 млрд. грн.) і відносну стабільність в 2024 та 2025 роках. Програма стала «рятівним колом», що допомогло бізнесу пережити блекаути та мобілізацію, але залежність від держави вказує на потребу приватного фінансування.

Грантова програма «Власна справа» (єРобота) з 2022 року видала понад 10,6 тис. грантів на 2,7 млрд. грн., з фокусом на інклюзивність. Соціальна роль малого підприємництва є критично важливою в воєнний період. Воно створює робочі місця для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та жінок. За даними програм підтримки, 37% отримувачів грантів «Власна справа» - жінки, 12% - ВПО, близько 15% - ветерани [32; 3; 10] (рисунок 1.4). Малий бізнес інтегрує вразливі групи, знижуючи соціальну напругу та сприяючи відновленню громад.

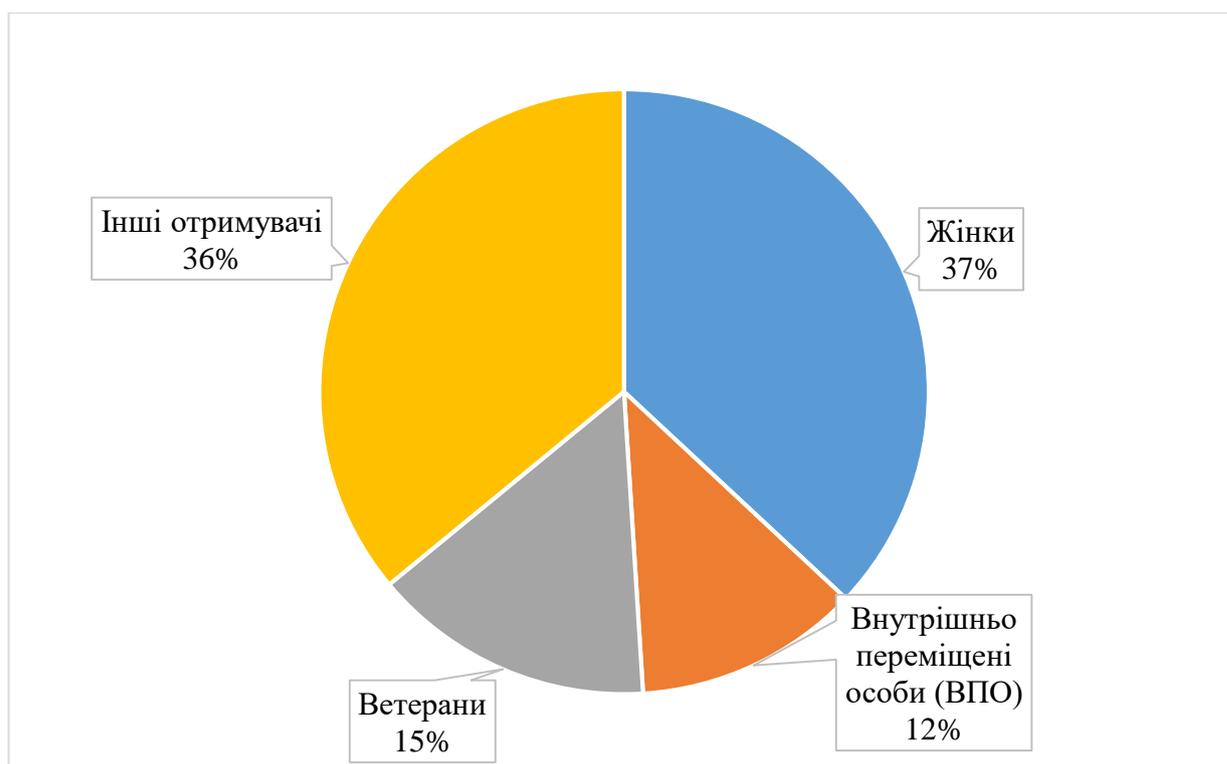


Рис. 1.4. Структура отримувачів грантів за програмою «Власна справа» у 2025 році

Джерело: складено автором [32; 3]

Діаграма показує розподіл: жінки - найбільша група, ветерани та ВПО -

значна частка. Це підкреслює соціальну роль малого бізнесу як інструменту інклюзії - гранти стимулюють підприємництво серед вразливих груп, створюючи робочі місця та доходи. У воєнний час це не лише економічний, а й соціальний стабілізатор, запобігаючи масовому безробіттю та міграції.

Ефективність механізмів підтримки висока (табл.1.2): програми компенсували спад 2022 року (ВВП МСП з 15% до відновлення 17-18% у 2025), утримали і стабілізували рівень зайнятості. Але існує проблема бюрократизації (затримки заявок до 3 місяців) та обмежена доступність у прифронтових зонах [2; 8]. За оцінками UNDP, підтримка допомогла зберегти більше 60% зайнятості в МСП, запобігши масовій міграції [8; 9]. Гармонізація з ЄС (EU4Business) відкриває експорт: у 2025 році МСП збільшили експорт на 10-15% завдяки стандартам [5; 4].

Таблиця 1.2

Порівняння внеску МСП у економіку та вплив підтримки у 2021–2025 рр.

Рік	Внесок у ВВП (%)	Зайнятість (%)	Кредити 5-7-9% (млрд грн)	Гранти «Робота/Власна справа» (млрд грн)	Загальний вплив програм (млрд грн)
2021	20	65	65,3	0	65,3
2022	15	60	72,1	1,5	73,6
2023	16	62	97,2	4	101,2
2024	17	63	93,1	5	98,1
2025	17–18	64	93,9	2,7	96,6

Джерело: складено автором на основі UNDP та Мінекономіки [31; 32; 3; 7].

Таблиця ілюструє кризовий спад 2022 року та ефективність державної реакції: програми запобігли колапсу МСП, відновивши внесок у ВВП та зайнятість. Кумулятивний вплив близько 300 млрд. грн. за 2023–2025 став ключовим фактором стабілізації, але повне повернення до довоєнних показників вимагає подальшого посилення (цифровізація, експорт) [31; 32; 3; 7]. Це підкреслює роль МСП як буфера економіки в кризі.

Також існує проблема регулювання: часті зміни норм викликають невизначеність, бюрократія в грантах відлякує заявників (лише 50–60% заяв

схвалюють) [2; 8]. Перспективними можуть стати повна цифровізація (Дія) та розширення на зелені проекти до 2027 [44; 6].

Регіональна роль малого підприємництва полягає в децентралізації економіки. Рисунок 1.5 демонструє переміщення бізнесу під впливом воєнних дій в 2025 році. Релокація близько 8 тис. компаній з сходу та центру на захід (Львівська, Івано-Франківська області) перерозподілила економічну активність, зменшивши залежність від промислових центрів [38; 41].

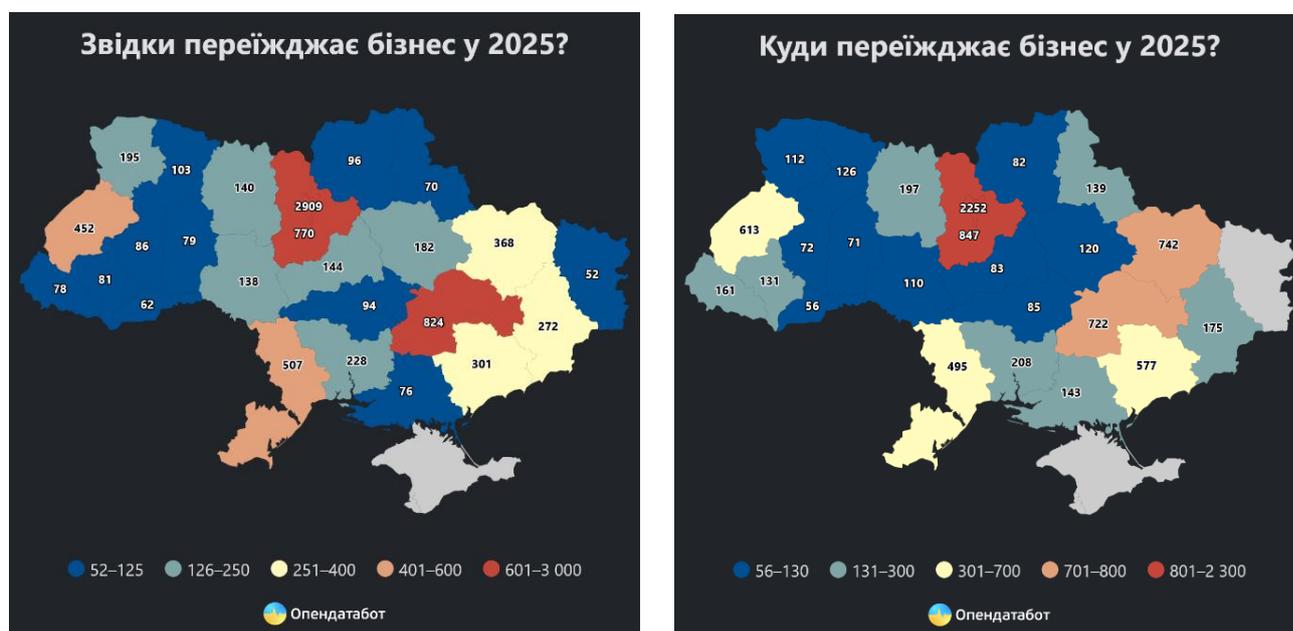


Рис. 1.5. Карта релокації бізнесу в Україні за 8 місяців 2025 році (топ-регіони відправлення та прийому)

Джерело: Опендатабот та Dіia.Бізнес [38; 41].

8345 переїздів бізнесу з одного регіону в інший було зафіксовано в Україні за 8 місяців 2025 року. Загалом 7 988 компаній здійснили релокацію по Україні за цей період. Варто зазначити, що деякі бізнеси встигли переїхати навіть кілька разів. Карта виділяє Київ та Дніпропетровську області як лідера від'їзду, при цьому ці ж області, Харківська і Львівська – є основними приймаючими сторонами. Тако ж активно переміщується бізнес з Одеської, Харківської, Запорізької та Донецької областей, які найбільше потерпають від постійних обстрілів і наближення лінії

бойового зіткнення. Релокація ілюструє сутність гнучкості малого бізнесу - швидке переміщення дозволяє зберегти діяльність, стимулюючи розвиток умовно більш безпечних регіонів. Це сприяє регіональній ролі: нові бізнеси створюють робочі місця та сплачують податки локально, балансуючи економіку країни в умовах окупації частини територій. Але при цьому послаблюючи економіку тих регіонів, звідки виїжджає. Релокація вирішує логістичні проблеми, але створює нові - втрата клієнтів та ринків. Це підкреслює вразливість малого бізнесу до територіальних ризиків.

Інноваційна роль малого підприємництва посилюється цифровізацією. У 2025 році понад 40% МСП впровадили онлайн-інструменти (Дія.Бізнес, e-commerce), що дозволило розширити ринки та оптимізувати процеси [40; 6].

В таблиці 1.3 узагальнено основні параметри стану малого бізнесу в Україні в 2025 році.

Таблиця 1.3

Роль малого підприємництва в економіці України в 2025 році

Аспект ролі	Показник 2025 року	Вплив воєнного стану
Зайнятість	64% робочих місць	Працевлаштування ВПО та ветеранів
Внесок у ВВП	17–18%	Компенсація втрат великого сектору
Податки (єдиний податок)	+10% зростання надходжень	Стабілізація бюджету
Інновації (цифровізація)	>40% МСП онлайн	Адаптація до криз
Релокація	8 тис. компаній	Децентралізація економіки

Джерело: складено автором на основі [32; 5; 41; 7; 6]

Воєнний стан створює багатогранні виклики для малого підприємництва, які впливають на його операційну діяльність, фінансову стійкість та перспективи зростання. Основні проблеми включають мобілізацію людських ресурсів, енергетичні кризи, логістичні перешкоди, обмежений доступ до фінансування та

регуляторний тиск.

Мобілізація кадрів є одним з ключових викликів: втрата працівників через призов зменшує продуктивність, особливо в торгівлі та послугах [32; 39].

Енергетичні кризи (блекаути) ускладнюють роботу: втрата електроенергії призводить до простоїв, особливо для виробництва та торгівлі. У 2025 році бізнес втратив мільярди через відключення, змушуючи інвестувати в генератори [2; 40].

Логістичні проблеми: руйнування інфраструктури та блокада кордонів ускладнюють постачання. Релокація стала вимушеним заходом для 10 тис. компаній, але не всі змогли адаптуватися [38; 41].

Фінансові обмеження: обмежений доступ до кредитів через ризики, попри програми підтримки. Багато МСП залежать від грантів, але бюрократія стримує [31; 3; 29].

В табл. 1.4 узагальнено основні проблеми малого бізнесу в 2025 році.

Таблиця 1.4

Основні виклики розвитку малого підприємництва в Україні у 2025 році

Виклик	Опис та наслідки	Кількісні показники 2025 року
Мобілізація кадрів	Втрата працівників, закриття бізнесу	Пік закриттів у січні–березні
Енергетичні кризи	Блекаути, простої	Падіння UBI до 37,9 балів
Логістичні проблеми	Руйнування шляхів, блокада кордонів	Релокація більш ніж 8 тис. компаній
Фінансові обмеження	Обмежений доступ до кредитів	Залежність від грантів
Регуляторний тиск	Зміни законодавства, бюрократія	Скасовано 205 інструментів (позитив)

Джерело: складено автором на основі [31;1; 41]

Виклики воєнного стану (мобілізація, енергетика, логістика, фінанси) суттєво стримують розвиток малого підприємництва, призводячи до закриттів бізнесу та песимізму (низький UBI). Однак адаптація (релокація, гранти) пом'якшує вплив, створюючи базу для відновлення.

Основні переваги малого підприємництва - гнучкість та ініціатива - у воєнний період перетворюється на інструмент стійкості. Його роль багатогранна:

економічна (податки, ВВП), соціальна (інклюзія), регіональна (релокація) та інноваційна (цифровізація). Попри песимізм (низький UBI), динаміка відновлення (зростання ФОП, гранти) свідчить про ключову роль у стабілізації та підготовці до повоєнного зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЕСМА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЛЕСМА»

Підприємство ТОВ «ЛЕСМА» було засновано 9 листопада 2012 року. За цей час продукція підприємства здобула визнання покупців по всій Дніпропетровській області та за її межами. Вид економічної діяльності: продаж та встановлення сонячних батарей [47].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЕСМА» є юридичною особою, створеною та зареєстрованою відповідно до чинного законодавства України. Підприємство здійснює господарську діяльність на підставі Статуту та внесені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує гнучкість управління, можливість залучення фінансових ресурсів та обмеження відповідальності засновників у межах їхніх внесків.

ТОВ «ЛЕСМА» спеціалізується на продажі та встановленню альтернативних джерел енергії, а саме - сонячних батарей. Основними напрямками роботи товариства є виконання проектних, будівельно-монтажних робіт та розробка проектів у сфері енергетики. Окрім цього «ЛЕСМА» має такі види діяльності: монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; каналізація відведення й очищення стічних вод; електромонтажні роботи; діяльність у сфері архітектури; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії.

Компанія «ЛЕСМА» продає та встановлює альтернативні джерела енергії з 2012 року. Компанія пройшла шлях становлення, долаючи різні складнощі самотужки. На відміну від багатьох компаній, що працюють у сфері

відновлювальної енергетики, які засновані завдяки вливанням інвестицій з інших галузей бізнесу, свою історію становлення «ЛЄМА» починала з чистого аркуша. Але завдяки цьому змогла відчувати всі нюанси цієї галузі, відточуючи робочий процес. За роки роботи стикалися із завданнями різних масштабів та складності – від встановлення фотоелектричних панелей на невеликих дачах до промислових сонячних електростанцій з індивідуальними особливостями.

Окрім цього підприємство здійснює: індивідуальний підбір ефективного обладнання для забезпечення автономності об'єкта чи економії енергоресурсів, виробляючи рахунок необхідних потужностей, вартості обладнання та монтажу, окупності системи; грамотний та оперативний монтаж системи, запуск та налагодження; гарантійне та післягарантійне обслуговування обладнання.

Особливості стратегії підприємства місія та бачення або головна мета компанії на ринку – розвиток ринкової частки, інновації, сталий розвиток.

Конкурентні переваги: ціна, якість, інновації, обслуговування.

Вибір ринку: приватні домогосподарства, бізнес-об'єкти, державні замовлення.

Позиціонування: екологічність, інновації, доступність.

Експортні можливості: компанія продає обладнання або послуги за межі України.

Адаптація до міжнародних стандартів: сертифікація продукції, дотримання екологічних та технічних вимог.

Екологічні вимоги:

– Дотримання вимог щодо утилізації відходів та екологічної відповідальності.

– Виконання норм Закону України «Про енергетику» чи інших законодавчих актів.

Антимонопольний контроль:

Відсутність претензій з боку Антимонопольного комітету України щодо діяльності ЛЄМА на ринку.

Основними цілями та задачами підприємства є: подальший розвиток у сфері сонячної енергетики (розширення та збільшення клієнтської бази; оновлення продуктів продажу; сприяння найповнішому задоволенню потреб покупців в товарах та послугах товариства; одержання максимально можливих прибутків для забезпечення існування товариства і розподілу між його учасниками).

Фінансово-економічна служба ТОВ «ЛЕСМА» є ключовим структурним підрозділом, який забезпечує раціональне управління ресурсами, контроль за фінансовими результатами та підтримку стабільного фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. Діяльність служби спрямована на реалізацію фінансової стратегії компанії, спрямованої на розвиток сектора альтернативної енергетики.

Підприємство має чітко виражену функціональну структуру управління. Загальна кількість персоналу станом на 01.01.2025 рік складає 12 осіб. Розподіл персоналу за підрозділами представлено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

«Організаційна структура підприємства «ЛЕСМА»

Відділ	Опис	Кількість персоналу
Керівництво підприємства	Загальне управління Управління персоналом та підбор кадрів	1
Відділ продажу	Продаж продукції та послуг Підтримка та обслуговування клієнтів	1
Відділ маркетингу	Реклама і просування продукції	1
Відділ проектування	Розробка нових проектів	2
Монтажний відділ	Монтаж систем	6
Фінансовий відділ	Управління фінансами та бухгалтерія	1
		12

Джерело: створено автором за інформацією бухгалтерії підприємства

У ТОВ «ЛЕСМА» управління фінансами та бухгалтерський облік об'єднані в єдиний фінансовий підрозділ. Загальне керівництво фінансово-економічною роботою здійснює головний бухгалтер, яка підпорядковується безпосередньо генеральному директору.

Враховуючи динамічне зростання доходів (майже в 5,5 разів в 2024 році порівняно з 2023 роком), підприємство планує розширення штату шляхом залучення фінансових аналітиків для посилення блоку стратегічного планування, збільшення кількості проектувальників і монтажників обладнання.

Фінансово-економічна служба ТОВ «ЛЕСМА» виконує роль інтегруючого центру, який забезпечує трансформацію операційних процесів у стабільні фінансові результати підприємства.

Кадрова політика компанії орієнтована на розвиток людського капіталу. Близько 90% співробітників мають вищу освіту, а 50% регулярно проходять професійні тренінги. Середній стаж роботи в галузі становить 8 років, а середній вік команди - 35 років.

Конкурентні переваги підприємства: доступні ціни, висока якість обладнання, інноваційні рішення та повний цикл обслуговування. Цільовий ринок - приватні домогосподарства, бізнес-об'єкти та державні замовлення. Позиціонування базується на екологічності, надійності та економічній ефективності рішень.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЛЕСМА»

Активи та пасиви підприємства є ключовою складовою його фінансово-економічного потенціалу, оскільки саме вони визначають можливості здійснення господарської діяльності, рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. У межах даного підрозділу здійснено аналіз динаміки, структури та якісних змін активів та капіталу ТОВ «ЛЕСМА» за 2022–2024 роки на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-В).

Аналіз активів (табл. 2.2) дозволяє оцінити, наскільки раціонально сформовано майновий потенціал підприємства, як змінюється співвідношення між необоротними та оборотними активами, а також виявити тенденції, пов'язані з впливом воєнного стану та економічної нестабільності.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура активів ТОВ «ЛЕСМА» у 2021–2024 роках, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Необоротні активи	154,4	136,2	106,3	77,6	-76,8
Оборотні активи	860,6	2266,8	6682,2	277399,4	+276538,8
у т.ч. запаси	252	86,9	56,7	66240,5	+65988,5
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	1735,3	6535,4	171162,4	+171162,4
гроші та їх еквіваленти	608,6	444,6	90,1	39996,5	+39387,9
Усього активів	1015,0	2403,0	6788,5	277477,0	+276462,0
Частка необоротних активів,%	15,2	5,7	1,6	0,1	-15,1
Частка оборотних активів,%	84,8	94,3	98,4	99,9	+15,1

Джерело складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЕСМА», джерело Додатки А-В

Як свідчать дані таблиці 2.2, загальна вартість активів ТОВ «ЛЕСМА» протягом аналізованого періоду демонструє чітку тенденцію до зростання. Якщо на кінець 2021 року баланс підприємства становив 1015,0 тис. грн, то у 2024 році цей показник зріс до 277477,0 тис. грн. Такий суттєвий приріст активів (більш ніж в 273 рази) пояснюється передусім різким збільшенням оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості (в 99 разів порівняно з 2022 роком, адже на кінець 2021 року її не було), запасів (в 263 рази) та грошових коштів (майже в 66 разів).

Структурний аналіз активів дозволяє оцінити пропорції між необоротними та оборотними активами. У 2021 році частка необоротних активів становила близько 15,2 %, тоді як оборотні активи формували 84,8 % активів. У 2024 році структура активів суттєво змінилася: частка оборотних активів перевищила 99 %, що свідчить про трансформацію бізнес-моделі підприємства у бік високої мобільності та ліквідності.

Необоротні активи підприємства представлені виключно основними засобами. Зменшення вартості необоротних активів у 2021–2024 роках зумовлене

нарахуванням зносу основних засобів та відсутністю інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази (протягом 2021-2024 років первісна вартість основних засобів була незмінною – 202,7 тис. грн.). Водночас така динаміка є типовою для малих підприємств в умовах воєнного стану, коли пріоритет надається підтримці оборотного капіталу.

Проведений аналіз динаміки та структури активів ТОВ «ЛЄМА» свідчить про суттєве нарощення майнових спроможностей підприємства у 2024 році, що є позитивним сигналом щодо його фінансової життєздатності. Враховуючи, що ТОВ «ЛЄМА» спеціалізується на продажі та встановленню альтернативних джерел енергії, в умовах війни і постійних блекаутів, на них суттєво збільшився попит. Відбувається нарощування обсягів діяльності, що потребує збільшення виробничих запасів і призводить до зростання обсягів розрахунків, в тому числі і з відтермінуванням оплати, що призвело до зростання коштів на рахунках і суттєвого збільшення дебіторської заборгованості. Домінування оборотних активів забезпечує високу гнучкість та адаптивність бізнесу, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Разом з тим скорочення частки необоротних активів може створювати ризики для довгострокового розвитку, що потребує врахування при формуванні подальшої стратегії підприємства.

Джерела формування капіталу підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його фінансової стійкості, платоспроможності та здатності до безперервної господарської діяльності. Аналіз структури пасивів дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності підприємства, ступінь залежності від залучених коштів та ефективність управління зобов'язаннями. В умовах воєнного стану особливого значення набуває співвідношення власного та позикового капіталу, оскільки доступ до довгострокового фінансування є обмеженим, а ризики господарської діяльності суттєво зростають [20; 41; 9].

Підприємство здійснює свою діяльність на основі майна, що перебуває у його власності або користуванні, а фінансування діяльності може здійснюватися як за рахунок власних, так і залучених ресурсів. Структура капіталу ТОВ «ЛЄМА» формується як за рахунок власного капіталу, так і переважно за рахунок поточних

зобов'язань, що є типовим для малих підприємств в Україні. В табл. 2.3 наведено динаміку і структуру джерел фінансування підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка та структура джерел формування капіталу ТОВ «ЛЄМА» за
2021–2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Власний капітал, тис. грн	150,2	318,1	318,1	1950,2	+1800,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	864,8	2084,9	6470,4	275526,8	+274662,0
у т.ч. поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	837,4	1753,6	189,7	275388,4	+274 551
розрахунки зі страхування	8,2	10,9	21,3	39,5	+31,3
розрахунки з оплати праці	19,2	22,6	49,2	98,9	+79,7
інші поточні зобов'язання	0	297,8	6210,2	0	-
Усього пасивів, тис. грн	1015,0	2403,0	6788,5	277477,0	+276462,0
Частка власного капіталу, %	14,8	13,2	4,7	0,7	-14,1
Частка зобов'язань, %	85,2	86,8	95,3	99,3	+14,1

Джерело складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЄМА», джерело Додатки А-В

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що у 2021–2024 роках загальний обсяг капіталу ТОВ «ЛЄМА» зріс на 276462 тис. грн. або в 273 рази, що вказує на розширення масштабів діяльності підприємства. Такі суттєві зміни відбулись саме протягом 2024 року, коли капітал збільшився більш ніж в 40 разів. Протягом 2022 та 2023 років тако ж спостерігалось зростання, але значно меншими темпами (в 2022 році в 2,4 рази, в 2023 році – в 2,8 рази). Зростання валюти балансу відбулося

як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок залучених ресурсів, однак темпи їх зростання були нерівномірними. Власний капітал на кінець 2024 року бів більшим у порівнянні з 2021 роком майже в 13 разів (зростання протягом 2024 року – більш ніж в 6 разів), натомісті поточні зобов'язання збільшились майже в 319 разів (протягом 2024 року – в 42,6 рази).

Власний капітал збільшувався виключно за рахунок нерозподіленого прибутку, адже зареєстрований капітал становить лише 0,1 тис. грн. і був незмінним. Найбільше зростання спостерігається у 2024 році, що свідчить про збільшення прибутковості.

В розрізі поточних зобов'язань протягом аналізованого періоду зросли поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування та з оплати праці. Враховуючи, що кількість працівників йстабільна, це свідчить про підвищення розміру заробітної плати. Але максимальний приріст відбувся за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що є наслідком активного використання кредиторської заборгованості як основного джерела фінансування операційної діяльності. Дебіторська заборгованість також зросла, але в 2024 році вона в 1,6 разів менша, ніж кредиторська заборгованість. Що може створити певні проблеми забезпечення ліквідності підприємства. Така тенденція є характерною для малого бізнесу в умовах воєнного стану, коли доступ до банківського кредитування обмежений, а підприємства змушені покладатися на відстрочення платежів постачальникам та іншим контрагентам.

Частка власного капіталу у структурі пасивів у 2021 році становила 14,8 %, що не відповідає мінімально допустимому рівню фінансової незалежності. У 2022 році цей показник знизився до 13,2 %, а у 2023 році – до 4,7%, що свідчить про зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел. У 2024 році частка власного капіталу становила лише 0,7%, що характеризує повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджують і показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Коефіцієнт автономії зменшувався з року в рік, а у 2024 році знизився до критичного рівня 0,007, що свідчить про повну фінансову залежності підприємства.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «ЛЄМА» за 2021–2024 рр.

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,148	0,132	0,047	0,007
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал	6,76	7,55	32,34	142,28

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЄМА», джерело Додатки А-В

Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 році досяг 142,28, що означає, що на 1 грн власного капіталу припадало понад 142 грн залучених коштів. У 2024 році показник суттєво збільшився порівняно з попередніми роками, що свідчить про нестійкий і навіть вразливий фінансовий стан підприємства.

Аналіз джерел формування капіталу ТОВ «ЛЄМА» за 2021-2024 роки свідчить, що підприємство функціонує в умовах підвищеної фінансової залежності від поточних зобов'язань, що є типовим для малого бізнесу в період воєнного стану. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу у 2024 році, адже воно відбувається за рахунок нерозподіленого прибутку, отже підприємство є прибутковим. Водночас високий рівень фінансової залежності створює ризики ліквідності та обмежує інвестиційні можливості підприємства, що зумовлює необхідність пошуку шляхів оптимізації структури капіталу та підвищення ролі власних фінансових ресурсів у подальшому розвитку.

Ліквідність і платоспроможність є ключовими характеристиками фінансового стану підприємства, які відображають його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні фінансові зобов'язання. Для суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану ці показники набувають особливої ваги, оскільки нестабільність грошових потоків, затримки розрахунків з контрагентами та обмежений доступ до кредитних ресурсів істотно підвищують ризики фінансової нестійкості.

Згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку,

оцінка ліквідності здійснюється шляхом співставлення оборотних активів та поточних зобов'язань, а також через систему відносних показників ліквідності [24]. В таблиці 2.5 наведено показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЛЕСМА»
за 2021-2024 рр.**

Показник	Формула розрахунку	Норматив	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,0-2,0	0,995	1,087	1,033	1,007
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,7 - 1,0	0,704	1,046	1,024	0,766
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,2-0,3	0,704	0,213	0,014	0,145
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	>0	-4,2	181,9	211,8	1 872,6

Джерело складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЕСМА», джерело Додатки А-В

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 0,995 і це менше нормативного значення, в 2022-2024 роках коефіцієнт незначно, але більше 1, що відповідає нормативному значенню та свідчить про достатню здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2024 році показник знизився до мінімальної межі - до 1,007, що вказує на погіршення ліквідності та зростання ризику виникнення дефіциту платіжних засобів.

Таке зниження зумовлене зростанням поточних зобов'язань та уповільненням оборотності дебіторської заборгованості, що є характерним для

малих підприємств у період активної фази воєнних дій.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за весь період відповідає нормативним значенням, а в 2022 та 2023 роках навіть перевищує його та характеризує достатній рівень ліквідних активів без урахування запасів. У 2023 році показник знизився до 0,79, що є негативною тенденцією та свідчить про залежність платоспроможності підприємства від реалізації запасів. У 2024 році коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився до 0,766, що вказує на зменшення ролі грошових коштів і дебіторської заборгованості у забезпеченні платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році перебував на рівні 0,213, що відповідає нормативному значенню, а в 2021 році – 0,704, що значно вище нормативного значення і могло свідчити про неефективне використання коштів. У 2023 році показник різко знизився до 0,014, що свідчить про нестачу грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Це підтверджує підвищену залежність підприємства від своєчасних надходжень коштів від дебіторів. У 2024 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,145, що свідчить про поступове відновлення грошової позиції підприємства, однак показник залишається нижчим за оптимальний рівень, що вказує на необхідність подальшого зміцнення платіжної дисципліни.

Чистий оборотний капітал протягом 2022-2024 років мав додатне значення, що є позитивною ознакою фінансової стійкості підприємства. У 2022 році його обсяг становив 181,9 тис. грн, у 2023 році зріс до 211,8 тис. грн, а у 2024 році зріс до 1872,6 тис. грн. Відповідно, в 2022 та 2023 роках за рахунок власних коштів, підприємство повністю покривало запаси, що характеризує абсолютний тип фінансової стійкості підприємства. А от в 2024 році, незважаючи на суттєве зростання власних оборотних коштів, за їх рахунок підприємство спроможне покрити лише близько 3% запасів. Що підтверджує залежність підприємства від позикових коштів.

Отже, результати аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЛЕСМА» за 2022–2024 роки свідчать, що 2023 рік був найбільш проблемним з точки зору платіжної спроможності, що зумовлено впливом воєнного стану, зростанням

поточних зобов'язань та уповільненням грошових надходжень. У 2024 році спостерігається поступове відновлення ліквідності, зростання чистого оборотного капіталу. Деякі показники ліквідності є нижчим за оптимальне значення, але якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативу, то це компенсується за рахунок показників поточної або швидкої ліквідності, або навпаки. Але підприємству необхідно вдосконалювати управління грошовими потоками та скорочувати залежності від короткострокових зобов'язань.

Ступінь забезпечення на ефективність використання активів характеризують показники ділової активності, наведені в табл. 2.6. Якщо в абсолютному значенні активи і капітал збільшились, то їх порівняння з доходами, собівартістю продукції, саме в 2024 році спостерігаються негативні зміни. Доходи зросли, але значно меншими темпами, ніж активи, що призвело до погіршення деяких показників.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності підприємства 2022-2024 р.

№	Показник	Формула розрахунку	Норматив	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Ефективність використання основних засобів							
1	Фондовіддача, грн/грн	Дохід / сер. вартість ОЗ	↑	186,62	214,94	1551,81	+1365,19
2	Фондомісткість, грн/грн	1 / фондovіддача	↓	0,0054	0,0047	0,0006	-0,0048
Ефективність використання оборотних засобів							
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об/рік	Дохід / сер. оборотні активи	↑	17,34	5,82	1,01	-16,33
4	Тривалість обороту оборотних активів, днів	365 / п.3	↓	21,05	62,71	361,39	+340,34
5	Коефіцієнт оборотності запасів, об/рік	Собівартість / сер. запаси	↑	157,19	352,66	42,03	-115,16
6	Тривалість обороту запасів, днів	365 / п.5	↓	2,32	1,03	8,68	+6,36
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об/рік	Дохід / сер. дебіторська заборг.	↑	15,63	6,3	1,61	-14,02

Продовження таблиці 2.6							
8	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	365 / п.7	↓	23,35	57,94	226,71	+203,36
Ефективність виконання зобов'язань							
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об/рік	Собівартість / сер. кредиторська заборг.	↑	13,87	136,94	0,3	-13,57
10	Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	365 / п.9	↓	26,32	2,67	1216,66	+1190,34
Цикли діяльності підприємства							
11	Операційний цикл, днів	п.6 + п.8	↓	25,67	58,97	235,39	209,72
12	Фінансовий цикл, днів	п.11 – п.10	↓	-0,65	56,3	-981,27	-980,62
Ефективність використання капіталу в цілому							
13	Коефіцієнт оборотності активів, об/рік	Дохід / сер. активи	↑	15,87	5,67	1,00	-14,87
14	Тривалість обороту активів, днів	365 / п.13	↓	23,0	64,37	365	+342

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЄМА», джерело

Додатки А-В

1. Ефективність використання основних засобів.

Фондовіддача ТОВ «ЛЄМА» у 2022 році становила 186,62 грн/грн, що свідчить про достатній рівень ефективності використання основних засобів. У 2023 році показник збільшився до 214,94 грн/грн, а в 2024 році – до 1551,81 грн/грн, що пов'язано не лише зі зростанням обсягів реалізації, а і зі зменшенням вартості основних засобів. Такий рівень показника у будь-якому випадку свідчить про високу ефективність використання основних засобів. Така динаміка зумовлена значним зростанням доходу підприємства за умов відсутності інвестицій у необоротні активи, що підтверджує інтенсифікацію використання наявного виробничого потенціалу.

Зворотним показником фондовіддачі є фондомісткість, яка у 2022–2023 роках зменшилась з 0,0054 до 0,0047 грн/грн, а у 2024 році зменшилась до 0,0006 грн/грн. Зниження фондомісткості є позитивною тенденцією та свідчить про скорочення потреби в основних засобах для формування одиниці доходу. Але

занадто низький показник вказує і на потребу в оновленні основних засобів.

2. Ефективність використання оборотних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році становив 17,34 оборотів на рік, що характеризує високу швидкість обігу коштів. У 2023 році показник різко знизився до 5,82 оборотів, що є наслідком накопичення оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості, та уповільнення розрахунків з контрагентами та зменшення доходів. У 2024 році коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився до 1,01 оборотів, що свідчить про те, що за рік оборотні активи зробили лише один оберт, тобто їх обертання дуже уповільнилось, в першу чергу за рахунок переважаючого збільшення оборотних засобів. Відновлення ділової активності та покращення управління оборотним капіталом. Відповідно тривалість обороту оборотних активів збільшилась з 21,05 днів у 2022 році до 62,71 днів у 2023 році, та до 361,39 днів у 2024 році, що є негативною тенденцією.

Оборотність запасів на перший погляд зазнала позитивних змін у 2023 році, адже коефіцієнт зріс з 157,19 оборотів на рік до 352,66 оборотів, а тривалість обороту скоротилась з 2,32 днів до 1,03 дня. Але, насправді, нераціонально створювати запаси лише на 1 день. Скорочення періоду оборотності до 42 днів в 2024 році є більш логічним, в такому випадку за купування сировини, матеріалів, відбувається раз на 8-9 днів. Дуже низький коефіцієнт оборотності запасів, і відповідно, значна тривалість їх обороту, може свідчити про накопичення матеріальних ресурсів або зниження темпів виконання робіт. На підприємстві цього не спостерігається, що вказує на раціональне управління запасами.

3. Оборотноість дебіторської та кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році становив 15,63 оборотів, у 2023 році знизився до 6,3 оборотів, а у 2024 році – до 1,61, що призвело до збільшення тривалості її погашення до 57,94 дні в 2023 році і 226,71 днів у 2024 році. Така динаміка свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів та зростання ризиків неповернення коштів. Лише у 2022 році тривалість оборотну дебіторської заборгованості була в межах нормативного

значення і дорівнювала 23,35 днів.

Оборотність кредиторської заборгованості у 2023 році зросла з 13,87 оборотів до 136,94 оборотів за рік, а тривалість її погашення зменшилась з 26,32 днів до 2,67 днів, що свідчить про те, що в 2023 році підприємство дуже швидко виконувало свої зобов'язання і не використовувало кредиторську заборгованість як джерело короткострокового фінансування. У 2024 році показник оборотності скоротився до 0,3 обороту, а тривалість погашення зросла до 1216,66 днів, що відображає значне погіршення фінансових розрахунків підприємства.

4. Цикли діяльності підприємства.

Операційний цикл ТОВ «ЛЄМА» у 2022 році становив 25,67 днів, у 2023 році зріс до 58,97 днів, а у 2024 році – до 235,39 днів, що свідчить про значне уповільнення кругообігу коштів.

Фінансовий цикл у 2022 році мав від'ємне значення, що свідчить про те, що підприємство отримує гроші від покупців швидше, ніж розраховується з постачальниками, тобто має коротший період обороту дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською. У 2023 році фінансовий цикл зріс до 56,3 днів, а у 2024 році скоротився до від'ємного значення – 981,27 днів. Спостерігається надмірне переважання кредиторської заборгованості над дебіторською, що може призвести до втрати ліквідності та платоспроможності підприємства.

5. Ефективність використання капіталу в цілому.

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 15,87 оборотів, у 2023 році різко знизився до 5,67 оборотів, а у 2024 році – до 1 обороту, що відображає зниження ділової активності підприємства.

Відповідно тривалість обороту активів у 2024 році скоротилася до 365 днів, порівняно з 23 днями у 2022 році, що є негативною тенденцією.

У 2024 році підприємство продемонструвало суттєве погіршення ділової активності, зростання операційного циклу і підвищення ефективності використання ресурсів. Це сигналізує про скорочення фінансово-економічної стійкості підприємства та може створити негативні передумови для його подальшого існування і розвитку в умовах воєнного стану.

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності його господарської діяльності та відображають здатність формувати прибуток у процесі операційної, фінансової та іншої діяльності. В умовах воєнного стану аналіз фінансових результатів набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити рівень адаптації підприємства до кризових умов, змін попиту, зростання витрат і нестабільності ринкового середовища.

Оцінка фінансових результатів ТОВ «ЛЕСМА» здійснюється на основі даних Звіту про фінансові результати (Форма №2) за 2022–2024 роки (додатки А-В), що дає змогу простежити динаміку доходів, витрат і прибутковості підприємства. Узагальнена інформація наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЛЕСМА» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Чистий дохід від реалізації,	23292	27115,9	26061,1	142689,4	119397,4
Інші операційні доходи					
Інші доходи					
Разом доходи	23292	27115,9	26061,1	142689,4	119397,4
Собівартість реалізованої продукції	22008	26636	25320,7	140311,2	118303,2
Інші операційні витрати	1101		18,7		
Інші витрати		275,1			
Разом витрати	23109	26911,1	25339,4	140311,2	117202,2
Фінансовий результат до оподаткування	183	204,8	721,7	2378,2	2195,2
Податок на прибуток	32,9	36,9	129,9	428,1	395,2
Чистий прибуток (збиток)	150,1	167,9	591,8	1950,1	1800

*Джерело складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЕСМА», джерело
Додатки А-В*

Доходи підприємства представлені виключно чистим доходом від У 2022 році чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг. Інші операційні доходи і інші доходи відсутні, що свідчить про те, що підприємство отримує доходи виключно від своєї операційної діяльності. Протягом 2021-2023 років отримані доходи

коливались в межах 23292-27115,9 тис. грн., не спостерігалось суттєвих змін. Аналогічні зміни відбувались з витратами підприємства, і в першу чергу з собівартістю продукції: в 2022 році спостерігалось зростання, в 2023 – незначне скорочення. Протягом всіх років чистий дохід перевищував витрати, що забезпечило формування позитивного фінансового результату. В 2024 році відбулось стрімке зростання як доходів, так і витрат. А у зв'язку з тим, що доходи зросли більшими темпами, ніж витрати, відбулось і зростання чистого прибутку – в 3,3 рази порівняно з 2023 роком. У 2023 році спостерігається скорочення доходу, що зумовлено негативним впливом воєнного стану, зниженням обсягів робіт, порушенням ланцюгів постачання та зменшенням платоспроможного попиту з боку замовників. У 2024 році підприємству вдалося суттєво наростити обсяги реалізації - чистий дохід зріс до 142689,4 тис. грн, що свідчить про розширення ринку збуту і зміну пріоритетів споживачів, які вже готові платити за альтернативні джерела електроенергії, розуміючи, що блекаути не тимчасове явище. Така динаміка є позитивною для підприємства та вказує на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах поступової економічної стабілізації.

Підприємство є платником податку на прибуток, і у зв'язку зі збільшенням фінансового результату до оподаткування, кожен наступний рік підприємство сплачувало до бюджету все більші суми податку.

Чистий фінансовий результат ТОВ «ЛЕСМА» протягом 2021-2024 років був позитивним і збільшився з 150,1 тис. грню до 1950,1 тис. грн., тобто на 1800 тис. грн. Що свідчить про суттєве покращення фінансових результатів. Така динаміка є важливою передумовою зростання власного капіталу та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність є узагальнюючою характеристикою ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та відображає співвідношення отриманого фінансового результату з обсягом використаних ресурсів. Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити доцільність здійснення господарської діяльності, ефективність управління витратами та здатність підприємства генерувати прибуток

у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану показники рентабельності малого підприємства мають підвищену аналітичну цінність, оскільки вони чутливо реагують на зміни попиту, структури витрат, рівень фінансових ризиків та нестабільність економічного середовища. Показники рентабельності ТОВ «ЛЕСМА» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності діяльності ТОВ «ЛЕСМА» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів (ROS), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	0,64	0,62	2,27	1,37
Рентабельність продукції, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} \times 100$	0,68	0,63	2,34	1,39
Рентабельність активів (ROA), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$	14,79	6,99	8,72	0,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$	99,93	52,78	186,04	99,99

Джерело складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЕСМА», джерело Додатки А-В

Протягом 2021-2024 років підприємство мало чистий прибуток, тому всі показники рентабельності мають позитивне значення. Але значення показників рентабельності продажу та рентабельності продукції мінімальні, на кожну гривню чистого доходу або собівартості підприємство отримувало менше 1 копійки прибутку, що не може свідчити про ефективність діяльності. Найкращі показники рентабельності спостерігаються в 2023 році, незважаючи на зменшення чистого доходу, чистий прибуток зріс, що було викликано скороченням собівартості. В 2024 році стрімко зріс чистий дохід, але це супроводжувалось і значним зростанням собівартості, як наслідок абсолютна сума чистого прибутку збільшилась, а рентабельність зменшилась.

Рентабельність активів у 2021 році становила 14,79 %, що свідчить про ефективне використання сукупних ресурсів підприємства. У 2023 році показник скоротився до значення 6,99%, що зумовлено випереджаючим зростанням обсягу активів порівняно зі збільшенням прибутку. У 2023 році рентабельність активів збільшилась до 8,72%, що пов'язано зі зростанням прибутку, але і на фоні зростання активів. На фоні зростання чистого доходу, суттєво збільшились активи підприємства, в першу чергу за рахунок дебіторської заборгованості і запасів, чим і пояснюється низький коефіцієнт рентабельності активів в 2024 році.

Доволі високою є рентабельність власного капіталу, так в 2024 році кожна гривня власного капіталу генерує 1 грн чистого прибутку, що пояснюється поєднанням значного чистого прибутку та відносно невеликого обсягу власного капіталу. Така ситуація свідчить про високу прибутковість, але водночас вказує на підвищений фінансовий ризик у разі зниження прибутків у майбутніх періодах.

2.3. Оцінка сучасного стану, проблем розвитку та ризиків підприємства в умовах воєнного стану

Сучасний стан розвитку ТОВ «ЛЕСМА» формується під впливом складних соціально-економічних умов, зумовлених воєнним станом в Україні. Підприємство функціонує у сфері альтернативної енергетики, яка в умовах системних блекаутів, руйнування енергетичної інфраструктури та зростання попиту на автономні джерела електропостачання набула стратегічного значення. Це суттєво вплинуло на динаміку фінансово-економічних показників підприємства у 2022–2024 роках.

Відповідно до даних розділу 2.1, ТОВ «ЛЕСМА» є малим підприємством із чисельністю персоналу 12 осіб, з яких 6 працівників зайняті у монтажному підрозділі, що свідчить про операційну спрямованість діяльності. Незважаючи на обмежені кадрові ресурси, підприємство у 2024 році змогло забезпечити зростання чистого доходу у 5,5 раза порівняно з 2023 роком, що вказує на високий рівень

інтенсивності використання трудових ресурсів та ефективну адаптацію організаційної структури до умов воєнного стану.

Аналіз майнового стану підприємства (табл. 2.2) свідчить про суттєве зростання вартості активів з 6 788,5 тис. грн у 2023 році до 277 477,0 тис. грн у 2024 році. При цьому структура активів зазнала значної трансформації: частка оборотних активів у 2024 році досягла 99,9 %, тоді як частка необоротних активів скоротилася до 0,1 %. Така структура балансу є характерною для малого бізнесу в умовах війни, коли підприємства мінімізують капітальні інвестиції та зосереджуються на підтримці оборотного капіталу. Основну частку оборотних активів формує дебіторська заборгованість, яка у 2024 році становила 171 162,4 тис. грн, або понад 61 % загального обсягу активів. Водночас тривалість обороту дебіторської заборгованості зросла до 226,7 днів, що є негативною тенденцією та свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів. В умовах воєнного стану така ситуація підвищує ризик дефіциту грошових коштів і створює додаткове навантаження на фінансову систему підприємства.

Формування капіталу ТОВ «ЛЄМА» характеризується критичним рівнем фінансової залежності. Як свідчать дані табл. 2.3, у 2024 році частка власного капіталу становила лише 0,7 %, тоді як поточні зобов'язання формували 99,3 % пасивів. Коефіцієнт автономії знизився до 0,007, а коефіцієнт фінансової залежності зріс до 142,28, що означає залучення понад 142 грн позикових коштів на 1 грн власного капіталу. Така структура фінансування суттєво підвищує фінансові ризики підприємства та знижує його інвестиційну привабливість.

Оцінка ліквідності та платоспроможності (табл. 2.5) показує, що у 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,007, коефіцієнт швидкої ліквідності — 0,766, а коефіцієнт абсолютної ліквідності - лише 0,145, що нижче нормативного значення. Хоча чистий оборотний капітал залишався додатним (1 872,6 тис. грн), підприємство фактично залежить від безперервності грошових надходжень, що в умовах війни є фактором підвищеного ризику.

Негативні тенденції чітко простежуються у показниках ділової активності (табл. 2.6). У 2024 році коефіцієнт оборотності активів знизився до 1 обороту на

рік, а тривалість операційного циклу зросла до 235,4 днів, що свідчить про суттєве уповільнення кругообігу коштів. Одночасно тривалість погашення кредиторської заборгованості досягла 1216,7 днів, що означає надмірне використання кредиторської заборгованості як джерела фінансування операційної діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства у 2024 році характеризуються зростанням абсолютних показників при зниженні відносної ефективності. Чистий прибуток зріс до 1 950,1 тис. грн, однак рентабельність продажів становила лише 1,37 %, а рентабельність активів - 8,72 %. Це означає, що підприємство працює з високими обсягами реалізації, але з мінімальним рівнем маржинальності, що знижує фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

В таблиці 2.9 узагальнені ризики, притаманні ТОВ «ЛЕСМА».

Таблиця 2.9

**Ключові фінансові ризики ТОВ «ЛЕСМА» за результатами аналізу
2022–2024 роки**

Ризик	Характеристика та прояви	Наслідки для підприємства
Нестабільність ділової активності	Різде уповільнення оборотності активів з 15,87 об./рік у 2022 р. до 5,67 об./рік у 2023 р. та подальше зниження до 1,00 об./рік у 2024 р.	Уповільнення грошових потоків, зростання операційного циклу, підвищення ризику касових розривів
Зниження ефективності основних засобів	Фондовіддача зросла з 186,62 грн/грн у 2022 р. до 214,94 грн/грн у 2023 р. та 1551,81 грн/грн у 2024 р., що зумовлено зростанням доходу за відсутності інвестицій в ОЗ	Потенційне технологічне виснаження, обмеження масштабування діяльності в довгостроковій перспективі
Уповільнення оборотності оборотних активів	Тривалість обороту оборотних активів зросла з 21,05 дня у 2022 р. до 62,71 дня у 2023 р. та 361,39 дня у 2024 р.	Заморожування оборотних коштів, зниження фінансової гнучкості
Порушення платіжної дисципліни	Тривалість погашення кредиторської заборгованості змінилась з 26,32 дня у 2022 р. до 2,67 дня у 2023 р., а у 2024 р. різко збільшилась до 1216,66 дня	Ризик втрати довіри постачальників, загроза припинення поставок
Коливання фінансового циклу	Фінансовий цикл: -0,65 дня у 2022 р., 56,30 дня у 2023 р., -981,27 дня у 2024 р., що свідчить про дисбаланс між дебіторською та кредиторською заборгованістю	Нестабільність грошових потоків, підвищений фінансовий ризик

Дані, наведені в таблиці 2.9, свідчать про наявність у ТОВ «ЛЄМА» значних фінансових ризиків, що сформувалися впродовж 2022–2024 років під впливом воєнного стану та нестабільності економічного середовища. Найбільш критичним є ризик нестабільності ділової активності, що проявляється у різкому зниженні оборотності активів до 1 оборту у 2024 році, що негативно впливає на швидкість формування грошових потоків підприємства.

Істотним ризиком є також уповільнення оборотності оборотних активів, тривалість обороту яких у 2024 році зростає до 361,39 дня. Це свідчить про значне заморожування фінансових ресурсів у запасах та дебіторській заборгованості, що знижує рівень фінансової гнучкості підприємства та підвищує залежність від залучених коштів.

Крім того, дані вказують на погіршення платіжної дисципліни у 2024 році, що проявилось у різкому зростанні строків погашення кредиторської заборгованості. Така тенденція може призвести до втрати довіри з боку постачальників і створює загрозу стабільності операційної діяльності. Водночас високі показники фондівддачі свідчать про інтенсивне використання основних засобів, що за відсутності інвестицій у їх оновлення формує ризики обмеження подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, сучасний стан розвитку ТОВ «ЛЄМА» в умовах воєнного стану характеризується поєднанням високих темпів зростання діяльності та значних фінансових дисбалансів. Підприємство змогло використати зростання попиту на альтернативні джерела енергії і отримати значно більші доходи і прибуток, однак це супроводжується уповільненням оборотності коштів, критичною залежністю від позикового капіталу та зниженням показників рентабельності. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розробки комплексної стратегії розвитку, спрямованої на зміцнення фінансової автономії, оптимізацію структури капіталу та підвищення ефективності управління ресурсами, що стане предметом дослідження третього розділу дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Перспективи державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні

В умовах повномасштабної війни державна підтримка малого підприємництва набуває стратегічного значення, оскільки саме малі підприємства забезпечують гнучкість економіки, зайнятість населення та швидке відновлення господарської діяльності. У 2022–2025 роках більшість суб'єктів господарювання функціонували в умовах підвищених фінансових ризиків, що зумовлює необхідність активної ролі держави у формуванні сприятливого бізнес-середовища [1; 8; 9].

Державна політика підтримки малого підприємництва в Україні у 2022-2025 роках еволюціонувала від екстрених антикризових заходів до стратегічної моделі розвитку. На початковому етапі повномасштабної війни основний акцент робився на збереженні підприємницької активності, підтримці ліквідності бізнесу та запобіганні масовому згортанню господарської діяльності. Надалі пріоритети державної політики змістилися у бік відновлення, інклюзивності та довгострокової конкурентоспроможності малого бізнесу.

Ця трансформація закріплена у Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [44], яка визначає ключові напрями державної підтримки: фінансову, регуляторну, інституційну та інноваційну.

Одним із головних напрямів державної підтримки малого бізнесу залишається фінансова допомога, зокрема через механізми пільгового кредитування та грантові програми. Найбільш масштабною програмою стала

програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка у 2025 році забезпечила видачу близько 30 тис. кредитів на суму майже 94 млрд грн [31; 46]. Основна частина кредитних ресурсів спрямовувалася на поповнення обігових коштів, що дозволило підприємствам компенсувати втрати, пов'язані з логістичними обмеженнями, енергетичними кризами та зниженням попиту.

Паралельно важливу роль відіграє грантова програма «Робота» / «Власна справа», яка орієнтована на розвиток мікро- та малого бізнесу. У 2025 році було надано понад 10,6 тис. мікрогрантів на загальну суму 2,7 млрд грн, а також близько 1600 грантів для ветеранів [32; 3]. Така підтримка має не лише економічний, а й соціальний ефект, сприяючи інтеграції вразливих груп населення у підприємницьку діяльність.

Важливим напрямом перспективної державної підтримки є дерегуляція підприємницької діяльності. У 2025 році було скасовано понад 200 інструментів державного нагляду, що зменшило адміністративний тиск на бізнес і сприяло відновленню підприємницької активності [29]. Скорочення регуляторних бар'єрів позитивно вплинуло на кількість реєстрацій нових суб'єктів господарювання та частково компенсувало втрати, спричинені мобілізацією та воєнними ризиками. Деретуляційні заходи розглядаються державою не як тимчасове послаблення контролю, а як складова довгострокової стратегії формування сприятливого бізнес-середовища.

Перспективним напрямом державної політики є розвиток інституційної підтримки підприємництва, зокрема через платформи Dіia.Бізнес, регіональні офіси підтримки МСП, бізнес-інкубатори та консультаційні центри. Важливу роль відіграють освітні програми, спрямовані на підвищення фінансової грамотності, управлінських компетенцій та цифрових навичок підприємців. Інституційна підтримка дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів та зменшити ризики неефективного управління, що особливо актуально для малого бізнесу у період нестабільності.

Суттєвим чинником перспектив розвитку малого підприємництва є міжнародна фінансова та технічна допомога, зокрема з боку міжнародних

фінансових організацій і донорських програм. Підтримка ЄС, Світового банку, ЄБРР, ПРООН та інших партнерів спрямована на підвищення стійкості МСП, розвиток експорту, цифровізацію та відновлення бізнесу у постраждалих регіонах. У перспективі післявоєнного відновлення така підтримка сприятиме поступовій інтеграції українського малого бізнесу у європейські ринки та адаптації до стандартів ЄС.

3.2. Державні інструменти, та пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку малого підприємництва

Формування стратегічних пріоритетів розвитку малого підприємництва у повоєнний період ґрунтується на положеннях державних програм, міжнародних аналітичних звітів та стратегічних документів, що визначають роль малого бізнесу як ключового елемента економічного відновлення України. Відповідно до Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року, мале підприємництво розглядається як один із базових інструментів відновлення зайнятості, регіонального розвитку та формування доданої вартості [44].

1. Відновлення підприємницької активності та зайнятості

Одним із пріоритетних напрямів розвитку малого підприємництва є відновлення кількості діючих суб'єктів господарювання та створення робочих місць. За даними Опендатабот, упродовж 2025 року було зафіксовано понад 250 тис. закриттів ФОП, що свідчить про значні втрати підприємницького сектору внаслідок війни [37]. Водночас держава визначає завданням стимулювання повторного входу підприємців у бізнес через спрощення регуляторних процедур та фінансову підтримку.

Аналітичні матеріали Diia.Бізнес та Advanter Group підтверджують, що стабілізація підприємницької активності є передумовою відновлення внутрішнього попиту та локальних ринків праці, особливо у малих громадах і деокупованих

регіонах [2; 1].

2. Орієнтація на інклюзивний розвиток малого підприємництва

Важливим стратегічним пріоритетом, закріпленим у державних програмах, є розвиток інклюзивного підприємництва. Згідно з інформацією Міністерства економіки України, у 2025 році 37% отримувачів грантів «Власна справа» становили жінки, близько 15% - ветерани, понад 12% - внутрішньо переміщені особи [32; 3; 10].

Міжнародні організації, зокрема UNDP та EU4Business, визначають підтримку ветеранського, жіночого та мікропідприємництва як ключову умову соціальної стабільності та зниження безробіття у повоєнний період [5; 8; 7].

3. Підвищення стійкості малого бізнесу

Згідно зі звітами World Bank, UNDP та VoxUkraine, стратегічним завданням повоєнного розвитку є підвищення стійкості малого підприємництва до зовнішніх шоків, зокрема енергетичних, логістичних та фінансових [8; 41; 9]. У цьому контексті малий бізнес розглядається як найбільш адаптивний сегмент економіки, здатний швидко відновлювати діяльність у змінених умовах.

Підвищення стійкості передбачає диверсифікацію джерел фінансування, зменшення залежності від одного ринку збуту та використання гнучких організаційних моделей діяльності.

4. Цифрова трансформація як стратегічний пріоритет

Стратегічні документи Міністерства економіки України визначають цифровізацію малого підприємництва як один із ключових напрямів повоєнного розвитку [44; 6; 46]. За даними Dіia.Бізнес, у 2025 році понад 40% МСП використовували цифрові інструменти для ведення бізнесу, зокрема електронні сервіси держави, онлайн-продажі та цифровий облік [2; 6].

Міжнародні звіти підкреслюють, що цифровізація дозволяє малому бізнесу знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості [5; 8; 4].

5. Інтеграція у європейський економічний простір

Європейський вектор розвитку малого підприємництва визначений як

довгостроковий стратегічний пріоритет. Згідно з матеріалами EU4Business та EBRD, у повоєнний період очікується активізація участі українських МСП у програмах підтримки експорту, інновацій та доступу до фінансових ресурсів ЄС [5; 4; 24].

Інтеграція у європейський економічний простір розглядається як чинник підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та зменшення його залежності від внутрішніх економічних ризиків.

Основні державні інструменти підтримки малого підприємництва

Державна політика розвитку малого підприємництва реалізується через сукупність фінансових, регуляторних, інституційних та інформаційних інструментів.

Фінансово-кредитні інструменти

Ключовим фінансовим інструментом державної підтримки малого бізнесу є програми пільгового кредитування, спрямовані на забезпечення доступу підприємств до фінансових ресурсів в умовах підвищених ризиків. Вони дозволяють:

- підтримувати ліквідність підприємств,
- фінансувати обіговий капітал,
- частково компенсувати втрати, спричинені воєнними діями.

Поряд із кредитними програмами важливе значення мають **грантові інструменти**, орієнтовані передусім на мікробізнес, новостворені підприємства, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та жінок-підприємців. Гранти виконують соціально-економічну функцію, стимулюючи самозайнятність та створення нових робочих місць.

Регуляторні та дерегуляційні інструменти

Значну роль у розвитку малого підприємництва відіграє дерегуляція, яка полягає у:

- скороченні дозвільних процедур,
- зменшенні кількості перевірок,

– спрощенні реєстраційних та звітних процесів.

У період воєнного стану дерегуляційні заходи дозволили суттєво знизити адміністративний тиск на підприємства та створити умови для швидкої адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Інституційні та інформаційні інструменти

До інституційних інструментів належать діяльність центрів підтримки підприємництва, бізнес-інкубаторів, платформ цифрової взаємодії, консультаційних та освітніх програм. Вони сприяють підвищенню управлінської компетентності підприємців, поширенню інформації про державні та міжнародні програми підтримки, а також розвитку підприємницької культури.

У сучасних умовах воєнного та повоєнного відновлення державна підтримка малого підприємництва відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні економічної стабільності, зайнятості населення та відновлення регіонів. Малий бізнес є найбільш чутливим до зовнішніх шоків, проте водночас найбільш гнучким сегментом економіки, що зумовлює необхідність застосування цільових, адаптивних та багаторівневих інструментів державного регулювання.

Основні проблеми реалізації державних інструментів

Незважаючи на широкий спектр заходів підтримки, ефективність державних інструментів розвитку малого підприємництва залишається обмеженою низкою чинників:

- 1) Фрагментарність програм та відсутність єдиного координаційного механізму;
- 2) Орієнтація на короткострокову підтримку, а не на стратегічний розвиток;
- 3) Нерівний доступ до ресурсів для підприємств із прифронтових регіонів;
- 4) Обмежені можливості інвестування, оскільки більшість програм спрямована на виживання бізнесу, а не на його модернізацію.

Практика діяльності малих підприємств, зокрема ТОВ «ЛЄМА», свідчить,

що державні інструменти здебільшого використовуються для стабілізації поточної діяльності, тоді як інвестиційні проекти відкладаються через нестачу довгострокового фінансування та високий рівень ризиків.

Фінансова стратегія розвитку ТОВ «ЛЄМА».

На основі аналізу фінансового стану ТОВ «ЛЄМА» за 2022-2024 роки, зокрема різкого зростання оборотних активів, високої залежності від залучених коштів та низької частки власного капіталу, було розроблено два альтернативні варіанти фінансової стратегії розвитку підприємства. Кожна стратегія орієнтована на різний рівень ризику та темп розвитку.

Варіант 1. Консервативна фінансова стратегія (стратегія стабілізації)

Даний варіант фінансової стратегії пропонується розглядати як базовий у короткостроковій перспективі, з огляду на умови воєнного стану та високий рівень фінансових ризиків (рисунок 3.1).

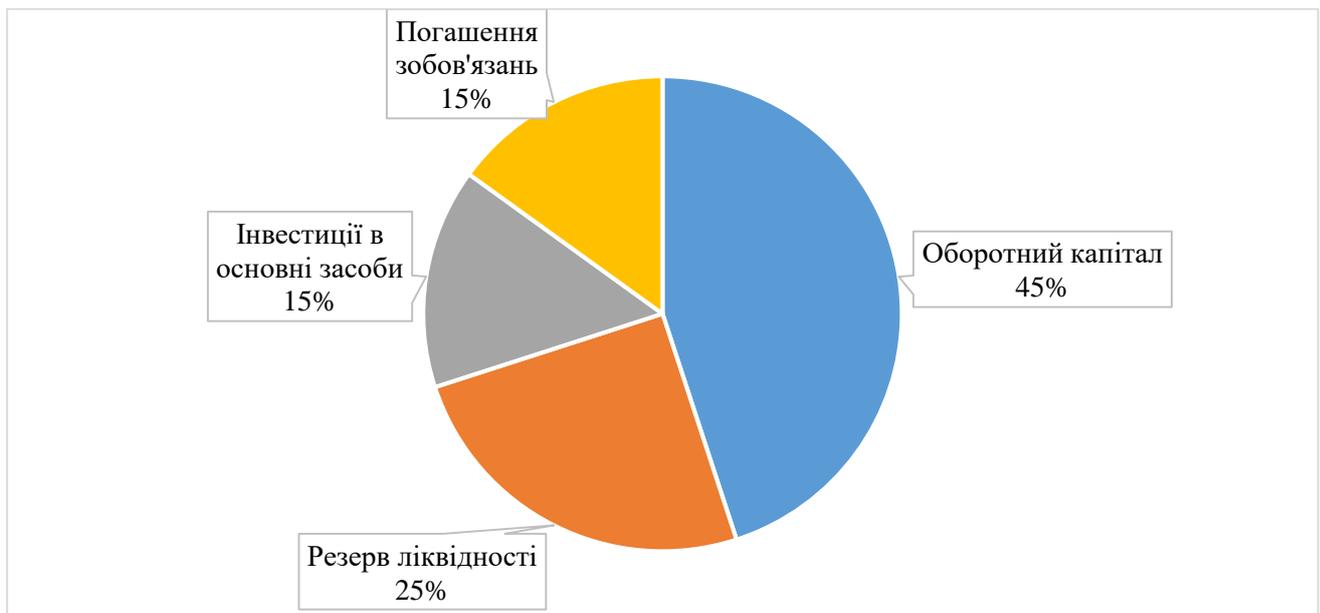


Рис. 3.1. Структура використання фінансових ресурсів ТОВ «ЛЄМА» за консервативною стратегією

Джерело: складено автором

Структура використання фінансових ресурсів:

- 45% - оборотний капітал (підтримка ліквідності, розрахунки з контрагентами);

- 25% - резерв ліквідності (захист від касових розривів);
- 15% - інвестиції в основні засоби (мінімальне оновлення);
- 15% - погашення зобов'язань.

Основна мета цієї стратегії - збереження платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Характеристика стратегії:

- 1) мінімізація фінансових ризиків;
- 2) підвищення ліквідності;
- 3) стримане інвестування;
- 4) уповільнення темпів розвитку.

Ця стратегія є доцільною для періоду високої невизначеності, коли ключовим завданням є збереження стабільної роботи підприємства.

Варіант 2. Агресивна фінансова стратегія (стратегія зростання)

Другий варіант фінансової стратегії орієнтований на активне розширення діяльності підприємства, використовуючи позитивні фінансові результати 2024 року та зростання попиту на альтернативну енергетику (рисунок 3.2).

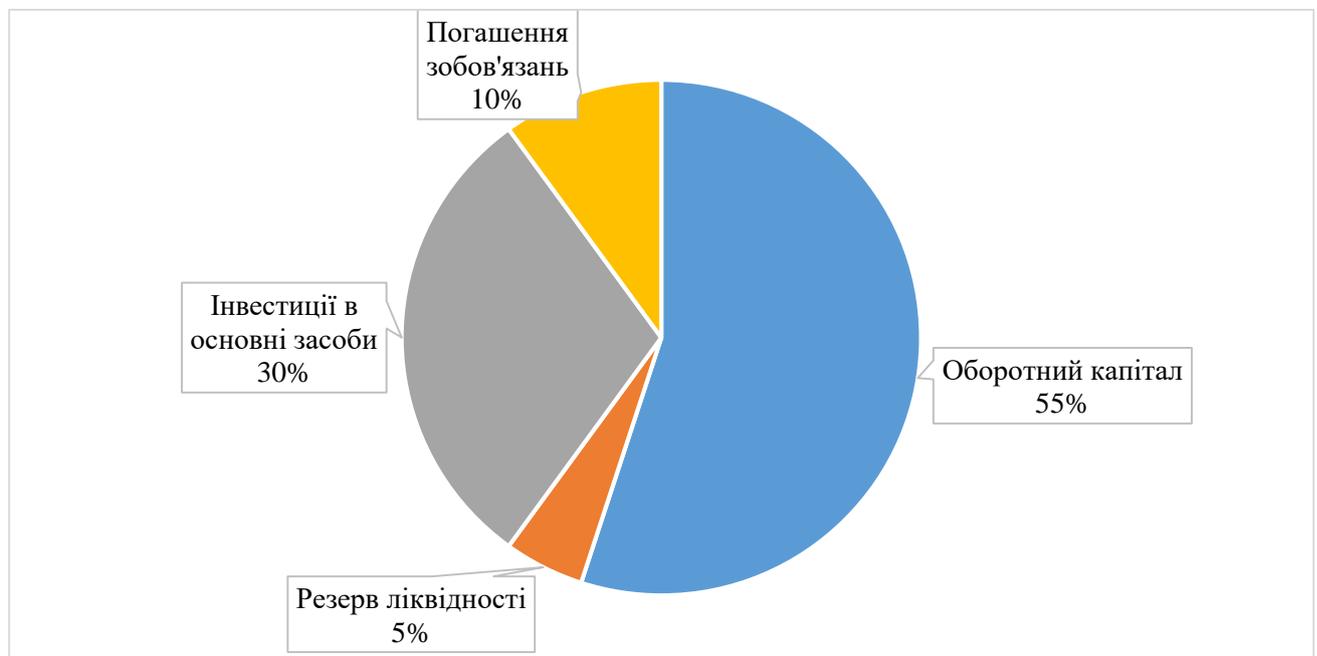


Рис. 3.2. Структура використання фінансових ресурсів ТОВ «ЛЕСМА» за агресивною стратегією

Джерело: складено автором

Структура використання фінансових ресурсів:

- 55% - оборотний капітал (масштабування проєктів, збільшення обсягів реалізації);
- 30% - інвестиції в основні засоби (модернізація, технічне оновлення);
- 10% - погашення зобов'язань;
- 5% - резерв ліквідності.

Характеристика стратегії:

- 1) прискорене зростання обсягів діяльності;
- 2) підвищення конкурентоспроможності;
- 3) оновлення матеріально-технічної бази;
- 4) зростання фінансових ризиків.

Ця стратегія є доцільною за умови стабілізації грошових потоків та жорсткого контролю дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Порівняння запропонованих стратегій наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз фінансових стратегій

Критерій	Консервативна стратегія	Агресивна стратегія
Рівень ризику	Низький	Високий
Темп розвитку	Повільний	Швидкий
Ліквідність	Висока	Середня
Інвестиційна активність	Обмежена	Значна
Адаптація до воєнного стану	Висока	Середня

Джерело: складено автором

Враховуючи усі данні, для ТОВ «ЛЕСМА» найбільш доцільним є комбінований підхід, за якого у короткостроковій перспективі застосовується консервативна стратегія з акцентом на ліквідність і фінансову стійкість, а у середньостроковій - поступовий перехід до агресивної стратегії розвитку. Такий підхід дозволить підприємству мінімізувати ризики в умовах воєнного стану та водночас забезпечити умови для подальшого зростання.

3.3. Прогнозування тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні після завершення воєнних дій

Формування прогнозу розвитку малого підприємництва у повоєнний період неможливе без урахування макроекономічних передумов, які визначають загальне середовище функціонування бізнесу. Після завершення активної фази воєнних дій економіка України входить в етап відновлення, для якого характерними є поєднання значних ризиків та водночас нових можливостей для малого бізнесу.

Однією з ключових макроекономічних передумов повоєнного розвитку є відновлення темпів зростання валового внутрішнього продукту. Аналітичні оцінки міжнародних фінансових організацій свідчать, що у повоєнний період економічне зростання України матиме відновлювальний характер і значною мірою залежатиме від масштабів міжнародної фінансової допомоги та темпів реконструкції інфраструктури [8; 42; 4]. У таких умовах мале підприємництво відіграватиме роль одного з головних драйверів економічного зростання, оскільки саме малі підприємства здатні найшвидше реагувати на зростання попиту та зміни кон'юнктури ринку.

Важливою передумовою розвитку малого бізнесу є стабілізація внутрішнього споживчого попиту. У період воєнного стану споживчі витрати населення були суттєво обмежені через зниження доходів та зростання невизначеності. У повоєнний період очікується поступове відновлення платоспроможного попиту, що створюватиме додаткові можливості для розвитку малого підприємництва у сфері торгівлі, послуг, будівництва та переробної промисловості [1; 9; 22].

Суттєвий вплив на підприємницьку активність матиме фіскальна та монетарна політика держави. Збереження спрощеної системи оподаткування, податкових пільг та програм державної підтримки малого бізнесу у повоєнний період розглядається як необхідна умова стабілізації підприємницького середовища [39; 21; 44]. Водночас жорсткі бюджетні обмеження та необхідність фінансування відбудови можуть стримувати можливості держави щодо

масштабного стимулювання бізнесу, що посилює значення ефективного розподілу наявних ресурсів.

Окрему роль у формуванні макроекономічних передумов розвитку малого підприємництва відіграє валютно-фінансова стабільність. У повоєнний період очікується поступове зниження інфляційного тиску та стабілізація валютного ринку, що створить більш прогнозовані умови для планування підприємницької діяльності [42; 9]. Для малого бізнесу це означає зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями цін, собівартості продукції та вартості фінансових ресурсів.

Важливою макроекономічною передумовою є також структурна перебудова економіки, зумовлена воєнними втратами та процесами відновлення. Очікується зростання ролі малого бізнесу у сферах, пов'язаних з реконструкцією житлового фонду, розвитку локального виробництва, логістики та сервісних послуг [8; 27; 13]. Така структурна трансформація створює передумови для появи нових ніш підприємницької діяльності, що особливо важливо для малого бізнесу з обмеженими ресурсами.

Таким чином, макроекономічні передумови повоєнного відновлення малого підприємництва в Україні формуються під впливом відновлення економічного зростання, стабілізації споживчого попиту, державної фінансово-податкової політики та міжнародної підтримки. Поєднання цих факторів створює потенціал для активізації підприємницької діяльності, водночас зберігаючи високий рівень невизначеності, що потребує гнучких та адаптивних стратегій розвитку малого бізнесу.

В таблиці 3.2. проаналізовані провідні галузі, які представлені малим бізнесом і визначені пріоритети його розвитку.

Будівництво та відновлення інфраструктури

Одним із провідних галузевих напрямів розвитку малого підприємництва у повоєнний період стане будівництво та відновлення інфраструктури. Значні обсяги зруйнованого житлового фонду, об'єктів соціальної та транспортної інфраструктури формують стійкий попит на будівельно-монтажні, ремонтні та інжинірингові послуги. Малий бізнес у цій сфері зможе оперативно реагувати на

локальні потреби громад, виконуючи роботи з реконструкції житла, благоустрою територій та відновлення комунальних мереж [42; 13; 34].

Водночас участь малого підприємництва у відбудові потребуватиме доступу до фінансових ресурсів і спрощених процедур участі у публічних закупівлях, що визначає важливість державної та донорської підтримки.

Таблиця 3.2

**Галузеві пріоритети розвитку малого підприємництва України у
повоєнний період**

Галузь	Кількісні показники (2024–2025 рр.)	Роль малого бізнесу	Аналітичний висновок
Будівництво та відновлення інфраструктури	понад 40% потреб відбудови можуть бути виконані МСП; до 30% грантів «Робота» спрямовані на будівельні та ремонтні бізнеси	Локальні підрядники, ремонтні бригади, інжинірингові ФОП	Малий бізнес є ключовим інструментом швидкої відбудови на рівні громад
Агропромисловий комплекс і переробка	60% агропідприємств – малі та мікро; частка МСП у переробці < 35%, що створює потенціал зростання	Переробка, зберігання, локальна логістика	Перехід від сировинної моделі до моделі доданої вартості
Сфера послуг і торгівля	понад 65% МСП працюють у сфері послуг; понад 70% нових ФОП у 2025 р. зареєстровані саме в цій сфері	Швидка адаптація до попиту, низький поріг входу	Галузь залишається базою зайнятості та стабілізації доходів
ІТ та креативні індустрії	близько 40% МСП використовують цифрові канали; ІТ-послуги – топ-3 експорту МСП	Стартапи, фриланс, експортні сервіси	Найвища стійкість до воєнних ризиків
Логістика та складська інфраструктура	релоковано близько 10 тис. компаній в 2025р.; попит на локальну логістику зріс на 20–25%	Малі перевізники, склади, дистрибуція	Формування нової регіональної логістичної карти
Соціальне та ветеранське підприємництво	37% грантів отримали жінки; 15% - ветерани; 12% - ВПО	Мікробізнес, соціальні підприємства	Зниження безробіття та соціальної напруги

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів Diia.Бізнес, Мінекономіки України, UNDP, World Bank, Advanter Group, EU4Business

Агропромисловий комплекс та переробка

Агропромисловий сектор традиційно залишається одним з ключових напрямів розвитку малого бізнесу в Україні. У повоєнний період особливого значення набуде агропереробка, орієнтована на створення продукції з високою доданою вартістю. Малі підприємства відіграватимуть важливу роль у розвитку локальних переробних виробництв, зберігання та логістики сільськогосподарської продукції [1; 8; 27].

Розвиток малого бізнесу в агропереробці сприятиме підвищенню продовольчої безпеки, зростанню зайнятості у сільських регіонах та зменшенню залежності від експорту сировини.

Сфера послуг та внутрішній ринок

Відновлення внутрішнього споживчого попиту створюватиме передумови для розвитку малого підприємництва у сфері послуг. Найбільший потенціал матимуть торгівля, громадське харчування, побутові та сервісні послуги, а також внутрішній туризм. Саме малі підприємства здатні швидко адаптувати бізнес-моделі до змін у структурі споживання населення та забезпечувати гнучке реагування на потреби локальних ринків [1; 9; 22].

Розвиток сфери послуг також має важливе соціальне значення, оскільки сприяє створенню робочих місць та інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів у економічне життя.

Інформаційні технології та креативні індустрії

Повоєнний період характеризуватиметься подальшим зростанням ролі цифрової економіки, що відкриває значні можливості для малого бізнесу у сфері інформаційних технологій та креативних індустрій. Малі ІТ-компанії, стартапи та фріланс-проекти демонструють високу експортну орієнтацію та відносну незалежність від фізичної інфраструктури, що робить їх стійкішими до зовнішніх ризиків [8; 6; 11].

Розвиток цифрових сервісів, електронної комерції та дистанційних форм зайнятості створює передумови для інтеграції малого бізнесу України у глобальні ринки.

Логістика та складська інфраструктура

Зміна логістичних маршрутів і переорієнтація торговельних потоків зумовлюють підвищений попит на логістичні та складські послуги. Малий бізнес у цій сфері зможе зайняти нішу локальних логістичних операторів, забезпечуючи зберігання, транспортування та дистрибуцію товарів у межах регіонів [38; 41; 17].

Розвиток малого підприємництва у логістиці є важливим чинником стабілізації ланцюгів постачання та підтримки внутрішнього ринку.

Отже, галузеві пріоритети розвитку малого підприємництва у повоєнний період формуватимуться під впливом потреб відновлення інфраструктури, зростання внутрішнього попиту, цифрової трансформації та структурної перебудови економіки. Найбільший потенціал мають будівництво, агропереробка, сфера послуг, інформаційні технології та логістика. Орієнтація державної політики та міжнародної підтримки на ці напрями створює передумови для сталого розвитку малого бізнесу та його активної участі у повоєнному відновленні економіки України.

Цифровізація та інноваційні напрями розвитку малого підприємництва України

Цифровізація стала одним із ключових чинників збереження та розвитку малого підприємництва України в умовах воєнного стану та формує основу його повоєнної трансформації. Воєнні ризики, релокація бізнесу, обмеження фізичної інфраструктури та нестабільність попиту змусили малі підприємства активно впроваджувати цифрові інструменти як засіб виживання та адаптації.

За результатами аналітики Dіia.Бізнес, у 2025 році понад 40% малих і середніх підприємств використовували цифрові канали збуту, зокрема електронну комерцію, соціальні мережі та маркетплейси, що на 10-15 відсоткових пунктів більше порівняно з довоєнним періодом. Найвищі темпи цифрової адаптації зафіксовані у сфері торгівлі, послуг та ІТ, де цифрові моделі дозволили мінімізувати втрати від фізичних обмежень та блекаутів.

Важливим інструментом цифрової трансформації малого бізнесу стала екосистема державних цифрових сервісів, зокрема платформа Dіia.Бізнес, яка надає

підприємцям доступ до консультацій, освітніх програм, грантів та аналітики. У 2025 році понад 500 тис. підприємців скористалися цифровими сервісами підтримки, що свідчить про зростання ролі електронних каналів взаємодії бізнесу та держави.

Інноваційна активність малого підприємництва також зросла завдяки впровадженню:

- CRM- та ERP-систем для управління клієнтами і фінансами;
- хмарних сервісів для дистанційної роботи;
- цифрових платіжних рішень;
- автоматизованого бухгалтерського та податкового обліку.

За даними міжнародних організацій, підприємства, що впровадили цифрові інструменти, у середньому на 20–25% швидше відновлювали обсяги діяльності після кризових періодів, ніж ті, що працювали виключно в офлайн-форматі. Це підтверджує, що цифровізація стала не просто інновацією, а фактором економічної стійкості малого бізнесу.

Особливе значення має цифровізація для експортно орієнтованих малих підприємств. У 2025 році частка МСП, які здійснювали експорт товарів і послуг через цифрові платформи, зросла, а ІТ-послуги та креативні індустрії увійшли до трійки основних напрямів експорту малого бізнесу. Це дозволило компенсувати втрату традиційних ринків та логістичних маршрутів.

Разом із позитивними ефектами цифрової трансформації зберігаються й обмеження. До ключових проблем належать:

- 1) Нестача інвестицій у цифрові технології;
- 2) Низький рівень цифрових навичок у частини підприємців;
- 3) Нерівномірний доступ до інтернет-інфраструктури в регіонах, особливо у прифронтових зонах.

Незважаючи на це, державна політика до 2027 року орієнтована на поглиблення цифровізації малого підприємництва, розвиток електронних сервісів, підтримку цифрових стартапів та інтеграцію українських МСП у європейські цифрові ринки [44]. Це створює передумови для переходу від моделі виживання до

моделі інноваційного зростання малого бізнесу у повоєнний період.

В умовах воєнного стану та поступового переходу до повоєнного відновлення державна і міжнародна підтримка малого підприємництва набула системного характеру та стала одним із ключових факторів збереження економічної активності. Її ефективність доцільно оцінювати за такими критеріями: масштаб охоплення бізнесу, фінансовий обсяг підтримки, вплив на зайнятість і здатність стимулювати відновлення та розвиток підприємницької діяльності.

Найбільш масштабним інструментом державної підтримки залишається програма «Доступні кредити 5-7-9%». Окрему роль відіграє грантова програма «Робота» / «Власна справа». Це свідчить про зміщення акценту державної підтримки з екстреного фінансування на інклюзивний розвиток та стимулювання самозайнятості.

Міжнародні організації відіграють важливу роль у доповненні державних інструментів підтримки. Програми EU4Business, UNDP, EBRD, World Bank та GIZ у 2024–2025 роках були орієнтовані на:

- 1) підтримку релокації бізнесу (близько 10 тис. компаній у 2025 році);
- 2) розвиток експорту МСП;
- 3) підвищення стійкості підприємств у прифронтових регіонах;
- 4) фінансування ветеранського та жіночого підприємництва [15; 17; 18; 19].

Аналітичні звіти міжнародних організацій свідчать, що підприємства, які отримали комбіновану (державну + міжнародну) підтримку, демонструють вищі показники виживання та швидшого відновлення доходів, ніж ті, що не мали доступу до таких програм [8; 41; 9].

Попри загалом позитивний вплив, система підтримки малого підприємництва має низку обмежень: нерівномірний доступ до програм у прифронтових регіонах, складність процедур та бюрократичні бар'єри, залежність фінансування від бюджетних можливостей держави, обмежена участь приватного фінансового сектору.

За результатами опитувань бізнесу, понад 50% підприємців у 2025 році

оцінювали доступ до фінансування як ключовий стримуючий фактор розвитку [13; 16].

Загалом державна та міжнародна підтримка малого підприємництва у 2022-2025 роках:

- 1) дозволила зберегти значну частину зайнятості у секторі МСП;
- 2) компенсувала частину економічних втрат, спричинених війною;
- 3) створила передумови для повоєнного відновлення бізнес-активності.

Водночас подальша ефективність цієї підтримки залежатиме від переходу від масового антикризового фінансування до цільових, інноваційних та регіонально орієнтованих інструментів розвитку, що відповідають потребам повоєнної економіки.

В табл.3.3. узагальнені напрями та інструменти підтримки розвитку малого бізнесу в Україні.

Сукупний аналіз державної підтримки, цифровізації, дерегуляції та міжнародної допомоги дозволяє зробити висновок, що у 2022-2025 роках в Україні сформувалася нова інституційна модель підтримки малого підприємництва, орієнтована не лише на кризове реагування, а й на довгострокову стійкість бізнесу.

У період воєнного стану відбулося суттєве оновлення нормативно-правового середовища функціонування малого підприємництва. Основними напрямками таких змін стали:

- 1) спрощення процедур реєстрації та припинення підприємницької діяльності;
- 2) адаптація податкового адміністрування до умов війни;
- 3) запровадження спрощених форм фінансової звітності для малих підприємств.

Ці інституційні зміни дозволили зменшити адміністративне навантаження на бізнес і забезпечити його функціонування в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків, що відповідає сучасним підходам до регулювання МСП.

Результативність проведених реформ підтверджується кількісними показниками підприємницької активності. Попри закриття понад 250 тис. ФОП за

11 місяців 2025 року, чистий приріст підприємців за підсумками року склав близько +71 тис., що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов [37; 29; 1]. Такий результат був досягнутий завдяки: поєднанню дерегуляційних заходів, доступу до цифрових сервісів, фінансовій підтримці через кредити та гранти.

Таблиця 3.3

Узагальнена оцінка впливу ключових реформ та інструментів підтримки на розвиток малого підприємництва України

Напрямок впливу	Основні інструменти	Кількісні результати (2022-2025 рр.)	Економічний ефект для МСП
Державна фінансова підтримка	Програма «Доступні кредити 5-7-9%», гранти «Робота»	94 млрд грн кредитів у 2025 р.; 10,6 тис. мікрогрантів; 1600 ветеранських грантів	Забезпечення ліквідності, збереження діяльності, підтримка самозайнятості
Міжнародна підтримка	Програми EU4Business, UNDP, World Bank, EBRD, GIZ	Підтримка релокації - близько 10 тис. компаній; експортна та фінансова допомога	Підвищення стійкості бізнесу, доступ до нових ринків
Цифровізація бізнесу	Діа.Бізнес, онлайн-реєстрація, цифровий облік, e-commerce	>40% МСП використовують цифрові інструменти	Скорочення витрат, розширення ринків, адаптація до криз
Дерегуляція	Скасування інструментів держнагляду, спрощення процедур	205 скасованих інструментів контролю; чистий приріст ФОП +71 тис. у 2025 р.	Зниження адміністративного тиску на 30–40%
Соціальна орієнтація підтримки	Ветеранські та жіночі гранти, підтримка ВПО	37% грантів - жінки; 15% - ветерани; 12% - ВПО	Зменшення безробіття, соціальна стабілізація
Загальний інституційний ефект	Комплекс реформ (фінанси + цифровізація + дерегуляція)	Стабілізація UBI на рівні 36,8-37,9 балів	Запобігання економічному колапсу МСП

Джерело: складено автором на основі даних джерел [31; 32; 3; 37; 2; 29; 38; 1; 5; 8; 41; 4; 9; 7; 37; 10; 6; 17].

Фінансова стійкість малого підприємництва у значній мірі залежала від доступу до ресурсів. У цьому контексті ключову роль відіграли: програма «Доступні кредити 5-7-9%», що забезпечила бізнес ліквідністю, та грантові

програми, орієнтовані на самозайнятість та соціально вразливі групи. Разом із дерегуляцією це дозволило підприємствам спрямовувати ресурси не лише на виживання, а й на відновлення та часткове розширення діяльності, зокрема у сферах торгівлі, послуг, будівництва та ІТ.

Попри позитивний ефект, чинна модель розвитку малого підприємництва має низку обмежень:

- залежність значної частини бізнесу від державної та міжнародної підтримки;
- нерівномірний доступ до інструментів підтримки між регіонами;
- обмежена інтеграція малого бізнесу у фінансові ринки без державних гарантій.

Ці ризики вказують на необхідність переходу від антикризової моделі підтримки до ринково орієнтованої моделі розвитку, де ключову роль відіграватимуть інвестиції, інновації та конкурентоспроможність.

Таким чином, результати реформ та інституційних змін у сфері малого підприємництва у 2022-2025 роках можна оцінити як загалом ефективні, оскільки вони: запобігли масовому економічному колапсу малого бізнесу, забезпечили збереження значної частини зайнятості, створили основу для повоєнного економічного відновлення. Подальший розвиток малого підприємництва вимагатиме посилення ринкових механізмів, зменшення залежності від бюджетної підтримки та стимулювання інноваційної активності, що має стати ключовим орієнтиром економічної політики у повоєнний період.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі охарактеризовано сутність малого підприємництва та узагальнено його роль у соціально-економічному розвитку України. Встановлено, що малий бізнес є важливим елементом національної економіки, який забезпечує створення робочих місць, розвиток конкуренції, інноваційну активність та сприяє стабілізації економічних процесів, особливо в умовах кризових явищ і воєнного стану. Розглянуто та систематизовано основні наукові підходи до визначення малого підприємництва, а також проаналізовано його функції в умовах нестабільного економічного середовища. Доведено, що гнучкість, мобільність і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов визначають ключову роль малого бізнесу у забезпеченні економічної стійкості держави в період воєнних дій.

2. Досліджено сучасний стан малого підприємництва в Україні та обґрунтовано необхідність розробки стратегії його розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Узагальнення теоретичних положень дозволило сформулювати цілісне уявлення про потенціал малого бізнесу як одного з ключових чинників економічного відродження країни. Встановлено, що мале підприємництво виконує не лише економічні, а й соціальні функції, зокрема сприяє зменшенню безробіття, формуванню середнього класу та розвитку підприємницької ініціативи населення. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану значення цих функцій істотно зростає, оскільки малий бізнес виступає інструментом підтримки життєздатності регіонів.

3. Проаналізовано сучасний стан малого підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Встановлено, що повномасштабні воєнні дії спричинили скорочення кількості суб'єктів малого бізнесу, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту та зростання рівня фінансових ризиків, що негативно вплинуло на загальні результати господарської діяльності малих підприємств.

4. У процесі дослідження проаналізовано макроекономічні умови розвитку

малого підприємництва, зокрема динаміку валового внутрішнього продукту, рівень зайнятості населення та доступність фінансових ресурсів. Виявлено, що нестабільність макроекономічного середовища, підвищення вартості енергоресурсів і кредитних ресурсів суттєво обмежують інвестиційну активність малого бізнесу та стримують його розвиток.

5. Досліджено структурні зміни у секторі малого підприємництва в період воєнного стану. Встановлено, що найбільш уразливими залишаються підприємства сфери послуг, торгівлі та малого виробництва, тоді як підприємства, діяльність яких пов'язана з інноваціями, цифровими технологіями та альтернативною енергетикою, демонструють відносно вищий рівень адаптивності та економічної стійкості.

6. Узагальнено вплив державної політики та інструментів підтримки на розвиток малого підприємництва в Україні. Доведено, що програми пільгового кредитування, грантові ініціативи, податкові послаблення та цифрові сервіси для підприємців відіграють важливу роль у збереженні економічної активності малого бізнесу, проте їх ефективність значною мірою залежить від стабільності нормативно-правового середовища та прозорості механізмів реалізації.

7. За результатами аналізу виявлено основні проблеми, що стримують розвиток малого підприємництва в умовах воєнного стану, зокрема обмежений доступ до фінансування, високий рівень невизначеності, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання витрат на логістику та енергоресурси. Обґрунтовано, що подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу з боку держави та бізнес-середовища.

8. У практичній частині кваліфікаційної роботи досліджено господарську діяльність малого підприємства на прикладі ТОВ «ЛЕСМА», що дало змогу проаналізувати реальні умови функціонування малого бізнесу в Україні в період воєнного стану. Охарактеризовано організаційно-економічні особливості підприємства, його основні напрями діяльності та ринкову позицію, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про стан і потенціал розвитку малого підприємництва на мікрорівні.

9. На основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «ЛЕСМА» проаналізовано динаміку активів, капіталу та зобов'язань підприємства. Встановлено, що у 2022–2024 роках спостерігається суттєве зростання обсягів господарської діяльності, зумовлене підвищенням попиту на продукцію та послуги у сфері альтернативної енергетики. Водночас виявлено високу залежність підприємства від залучених коштів, що створює додаткові фінансові ризики в умовах економічної нестабільності.

10. У процесі оцінювання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства встановлено, що ТОВ «ЛЕСМА» загалом зберігає здатність виконувати поточні зобов'язання, однак характеризується зниженням рівня автономії та високою часткою кредиторської заборгованості. Обґрунтовано, що така структура капіталу є типовою для малих підприємств у період воєнного стану, проте потребує коригування в середньостроковій перспективі.

11. Ну фоні погіршення показників ділової активності та фінансової незалежності, підприємство значно наростило обсяги доходу і прибутку, при цьому показники рентабельності досить низькі, хоча і мають позитивне значення.

12. За результатами практичного дослідження виявлено ключові проблеми, що стримують розвиток малого підприємництва на рівні окремого підприємства, зокрема обмеженість власних фінансових ресурсів, підвищені витрати на логістику та енергоресурси, кадрові втрати та нестабільність зовнішнього економічного середовища. Доведено, що ефективне управління ризиками та диверсифікація джерел фінансування є необхідними умовами забезпечення стійкого розвитку малого бізнесу.

13. Обґрунтовано перспективи державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Проаналізовано інструменти державної політики, зокрема програми пільгового кредитування, грантові ініціативи, податкові стимули та цифрові сервіси, які створюють передумови для збереження та розвитку підприємницької активності. Встановлено, що подальше удосконалення цих інструментів є важливою умовою підвищення ефективності малого бізнесу.

14. На основі результатів дослідження розроблено та запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності функціонування малого підприємництва в умовах воєнного стану. Запропоновані заходи включають оптимізацію структури капіталу, розширення доступу до фінансових ресурсів, активізацію цифрової трансформації бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних рішень. Обґрунтовано, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності малих підприємств.

15. У межах дослідження здійснено прогнозування тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні після завершення воєнних дій. Встановлено, що у повоєнний період очікується зростання ролі малого бізнесу у відновленні економіки країни, створенні нових робочих місць, відбудові інфраструктури та інтеграції України до європейського економічного простору. Водночас доведено, що реалізація позитивних сценаріїв розвитку можлива лише за умови збереження системної державної підтримки та активної участі міжнародних партнерів.

Таким чином, результати дослідження узагальнено та доведено, що мале підприємництво є одним із ключових чинників економічного відновлення України у повоєнний період. Реалізація обґрунтованих у кваліфікаційній роботі пропозицій створює передумови для формування конкурентоспроможного, інноваційного та стійкого сектору малого бізнесу в національній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Advanter Group. Стан та перспективи малого і середнього бізнесу в Україні. URL: <https://advanter.ua/blog/stan-ta-perspektivi-malogo-j-serednogo-biznesu>
2. Diia.Бізнес. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-veresni-2025-roku>
3. Diia.Бізнес. Результати програми «Робота та грантів 2025 року». URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>
4. EBRD. Support for SMEs in Ukraine 2025. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine-sme-support-2025>
5. EU4Business. Country Report 2025: Ukraine (підтримка МСП). URL: <https://eu4business.eu/reports/eu4business-country-report-2025-ukraine>
6. EU4Business. EU4Business Annual Report 2025: support for small and medium-sized enterprises in Eastern Partnership countries. EU4Business, 07.09.2025. URL: <https://eu4business.org.ua/uploads/25/09/08/6741271d2649e4d13d37a34c60c8730e.pdf>
7. GIZ. For a resilient Ukraine: support for small and medium enterprises and economic actors. URL: <https://www.giz.de/en/newsroom/stories/resilient-ukraine>
8. UNDP (ПРООН). Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini>
9. VoxUkraine. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє / А. Цимбала. 24 жовтня 2025. URL: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye>
10. YouControl. Малий бізнес: стабілізація у 2025 році. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-vid-riekordnikh-zakrittiv-do-stabilizatsiyi-u-drugomu-kvartali-2025-r/>

11. Андрушків І. П., Матішинець В. М., Лучишин С. І. Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та сучасний стан розвитку // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2025. Сер.9. № 2. С. 80-92. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-9-number-2-2025/malyu-biznes-v-ukrayini-normatyvne-zabezpechennya-ta>

12. Гончарова О. В. Особливості державної підтримки малого бізнесу в умовах воєнної економіки // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 1. С. 45–52. URL: <file:///C:/Users/Eugene/Downloads/1840-Article%20Text-2685-1-10-20251129.pdf>

13. Гончарова О. В. Міжнародна та вітчизняна підтримка малого підприємництва України в умовах воєнного стану // Економіка України. 2025. № 1. С. 53–60. URL: <file:///C:/Users/Eugene/Downloads/6274-6565683448-1-PB.pdf>

14. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження // Forbes.ua. 15 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>

15. Державна служба статистики України : офіційні статистичні матеріали щодо розвитку малого підприємництва в Україні. URL: <https://stat.gov.ua/uk/>

16. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. 312 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>

17. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану // Економіка та суспільство. 2025. № 74. С. 643–651. URL: https://www.researchgate.net/publication/392989885_MALIY_TTA_SEREDNIY_BIZNES_V_UKRAINI_STAN_TENDENCIY_TTA_VIKLIKI_PID_CAS_DIY_VOENNOGO_STANU

18. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 (редакція 2025 року). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

19. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» № 4196-IX від 09.01.2025р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

20. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015 (редакція 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

21. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 (редакція 2025 року). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

22. Кабінет Міністрів України. Від стартапу до IT-компанії: як Мінцифри побудувало найзручнішу цифрову державу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vid-startapu-do-it-kompanii-ia-k-mintsyfry-pobuduvalo-naizruchnishu-tsyfrovu-derzhavu>

23. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 821-р від 30 серпня 2024 р. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

24. Кавуля М. С. Проблеми підприємництва у період воєнного стану: кваліфікаційна (бакалаврська) робота. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12865/%D0%9A%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%BB%D1%8F%20%D0%9C.%D0%A1..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

25. Костюкевич Б.С. Інституційна підтримка малого бізнесу на національному та регіональному рівнях // Успіхи і наука. 2025. № 4(14). С. 570–582. URL: <file:///C:/Users/Eugene/Downloads/maxim,+46.pdf>

26. Матеріали Державної податкової служби України щодо особливостей

оподаткування суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану. URL: <https://appu.org.ua/main-news/9168-2/>

27. Мельник Л.Г., Зубалій К.А., Дегтярьова І.Б., Дериколенко О.М., Лебідь М.В. Управління підвищенням стійкості підприємств в умовах воєнного стану економіки // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2025. № 62. С. 43–49. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2025/62-2025/9.pdf>

28. Міністерство економіки України. Власна справа у 2025 році: підсумки програми мікрогрантів. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava2025>

29. Міністерство економіки України. Дерегуляція: що змінилося для бізнесу у 2025 році. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/6e468449-1b7c-4e13-965f-0d40c92de0f6?lang=uk-UA&title=Dereguliatsiia-SchoZminilosiaDliaBiznesuU2025-Rotsi>

30. Міністерство фінансів України. За час повномасштабної війни підприємці отримали понад 97 тис. доступних кредитів на 358,2 млрд грн за держпрограмою «5-7-9%». URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_povnomasshtabnoi_viini_pidpriiemtsi_otrimali_ponad_97_tis_dostupnikh_kreditiv_na_3582_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_5-7-9-5485

31. Міністерство економіки України. Підсумки програми «Доступні кредити 5-7-9%» за 2025 рік: 30 тис. кредитів на майже 94 млрд грн. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/pidsumki_2025_za_derzhprogramoiu_5-7-9_pidpriiemtsi_otrimali_30_tis_dostupnikh_kreditiv_na_maizhe_94_mlrd_griven-5528

32. Міністерство економіки України. «Власна справа» у 2025 році: понад 10,6 тис. мікрогрантів на 2,7 млрд грн та 1600 ветеранських грантів. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f>

33. Методичні рекомендації щодо застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами : наказ Міністерства фінансів України від 15.06.2011 № v1170201-11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1170201-11>

17#Text

34. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки // Економіка та суспільство. 2023. № 47.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144>

35. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність». Наказ Мінфіну № 18 від 12.01.2023. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>

36. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

37. Опендатабот. Динаміка релокації бізнесу у 2025 році. URL:

<https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025>

38. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 (зі змінами станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

39. Постанова КМУ від 21.06.2022 № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» (зі змінами 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п#Text>

[п#Text](#)

40. Президент України. Указ № 30/2024 від 22 січня 2024 р. «Про деякі питання розвитку малого та середнього підприємництва» // Офіційний веб-сайт Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565>

41. Diia.Бізнес. Динаміка релокації підприємств у 2025 році: дослідження Опендатабот. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpryiemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot>

<https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpryiemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot>

42. Проєкт «Економічна правда». Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. URL:

<https://epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>

43. Романовська Ю.А., Смоляр Л.В. Роль банківських кредитів у розвитку малого та середнього бізнесу у повоєнному відновленні держави. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №2. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2>

<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2>

44. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації

малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Розпорядження КМУ № 821-р від 30.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

45. Український ветеранський фонд. Оголошено переможців грантової програми “ВАРТО БІЛЬШЕ”: 100 ветеранських бізнесів отримують гранти від Українського ветеранського фонду Мінветеранів // VeteranFund.com.ua. 1 грудня 2025. URL: <https://veteranfund.com.ua/newsukr/oholosheno-peremozhtsiv-var-to-bil-she/>

46. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Підсумки 2025: За держпрограмою «5-7-9%» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidprijemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven#:~:text=%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%96%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%2C%20%D0%BE%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%2005%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%8F%202026,%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%83%20%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%83%2093%2C9%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C>

47. Фінансова звітність ТОВ «ЛЄМА» за 2022–2024 роки : Баланс (Форма №1), Звіт про фінансові результати (Форма №2). Наданий бухгалтерським відділом під час проходження практики.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2023	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕМА"	за ЄДРПОУ		
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОТТГ ¹ UA12020010010475293		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	за КВЕД 43.22		
Середня кількість працівників, осіб	10			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця 20 річчя Перемоги, буд. 26, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000	0676000562		

1. Баланс на 31.12.2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	154.4	136.2	
первісна вартість	1011	202.7	202.7	
знос	1012	(48.3)	(66.5)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	154.4	136.2	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	252	86.9	
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	1735.3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0		
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	608.6	444.6	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	0		
Усього за розділом II	1195	860.6	2266.8	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	1015	2403	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	.1	.1
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	150.1	318
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	150.2	318.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	837.4	1753.6
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	8.2	10.9
розрахунками з оплати праці	1630	19.2	22.6
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	0	297.8
Усього за розділом III	1695	864.8	2084.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	1015	2403

2. Звіт про фінансові результати

за _____ Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	1801007
			За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27115.9	23292
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27115.9	23292
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26636)	(22008)
Інші операційні витрати	2180	()	(1101)
Інші витрати	2270	(275.1)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(26911.1)	(23109)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	204.8	183
Податок на прибуток	2300	(36.9)	(32.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	167.9	150.1

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2024	1 1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЄМА"	за ЄДРПОУ	
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA12020010010475293
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОІФІ	240
Вид економічної діяльності	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	за КВЕД	43.22
Середня кількість працівників, осіб	12		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця 20 річчя Перемоги, буд. 26, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000		0676000562

I. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	136.2	106.3	
первісна вартість	1011	202.7	202.7	
знос	1012	(66.5)	(96.4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	136.2	106.3	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	86.9	56.7	
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1735.3	6535.4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0		
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	444.6	90.1	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	0		
Усього за розділом II	1195	2266.8	6682.2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	2403	6788.5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	.1	.1
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	318	318
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	318.1	318.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	1753.6	189.7
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	10.9	21.3
розрахунками з оплати праці	1630	22.6	49.2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	297.8	6210.2
Усього за розділом III	1695	2084.9	6470.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	2403	6788.5

2. Звіт про фінансові результати

за _____ Рік 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26061.1	27115.9
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26061.1	27115.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25320.7)	(26636)
Інші операційні витрати	2180	(18.7)	(0)
Інші витрати	2270	()	(275.1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25339.4)	(26911.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	721.7	204.8
Податок на прибуток	2300	(129.9)	(36.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	591.8	167.9

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2025	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛСМА"	за ЄДРПОУ		
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA12020010010475293	
Організаційно-правова форма господарювання	ПРИВАТНА	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	за КВЕД	43.22	
Середня кількість працівників, осіб	12			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця 20 річчя Перемоги, буд. 26, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000		0676000562	

I. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	106.3	77.6	
первісна вартість	1011	202.7	202.7	
знос	1012	(96.4)	(125.1)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	106.3	77.6	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	56.7	66240.5	
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6535.4	171162.4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0		
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	90.1	39996.5	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	0		
Усього за розділом II	1195	6682.2	277399.4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	6788.5	277477	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	.1	.1
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	318	1950.1
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	318.1	1950.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	189.7	275388.4
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	21.3	39.5
розрахунками з оплати праці	1630	49.2	98.9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	6210.2	
Усього за розділом III	1695	6470.4	275526.8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	6788.5	277477

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	142689.4	26061.1
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	142689.4	26061.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(140311.2)	(25320.7)
Інші операційні витрати	2180	()	(18.7)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(140311.2)	(25339.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2378.2	721.7
Податок на прибуток	2300	(428.1)	(129.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1950.1	591.8

Керівник

(підпис)

Вискребєць Олексій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.