

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

01 Жовтня 2025

ПРИЙНЯТО:

19 Листопада 2025

ВИПУСК:

20 Грудня 2025

© CC BY 4.0

УДК 005.93:334.722.012.61-022.51

DOI 10.26661/2522-1566/2025-4/34-08

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УКРАЇНІ

Давиденко О.О.*

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-5468-3199](https://orcid.org/0000-0002-5468-3199)

Половинкіна Р.Ю.

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0002-8318-0539](https://orcid.org/0009-0002-8318-0539)

Бірюков Т.Р.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0001-8552-9944](https://orcid.org/0009-0001-8552-9944)

* Email автора для листування: oksanaal1990@gmail.com

Анотація. У статті розглядається менеджмент малого бізнесу у воєнний період як стратегічно важливий інструмент забезпечення стійкості та розвитку підприємництва в Україні. Актуальність теми зумовлена неочікуваними сучасними викликами – починаючи ще з наслідків пандемії COVID-19 і до повномасштабної війни в Україні, яка і досі триває на жаль. Також це виклики, що виникли у зв'язку з загальною цифровою трансформацією у всьому світі та відповідно з посиленням конкуренції у багатьох нішах. Тож через високий рівень невизначеності та велику кількість загроз представники малого підприємництва в Україні мають запроваджувати надзвичайно гнучкий менеджмент в своїй діяльності.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій по вирішенню проблем, пов'язаних з сучасними викликами у менеджменті малого підприємництва в нашій країні у воєнний час. Методологія: аналіз офіційних звітів та наукових джерел для визначення ключових управлінських проблем; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між управлінськими рішеннями та соціально-економічними процесами; методи порівняльного аналізу – для оцінки результативності управлінських моделей і визначення найкращих практик.

У результаті дослідження встановлено ключові виклики для управління малими підприємствами, зокрема економічні, безпекові, кадрові, регуляторні та цифрові чинники та узагальнено підходи до вдосконалення менеджменту малого бізнесу для забезпечення його стійкості та майбутнього розвитку, в тому числі і після завершення війни. Визначено, що ефективне управління малим підприємництвом в умовах війни в Україні має ґрунтуватись на гнучкості, врахуванні впливу щоденних ризиків для малого бізнесу в умовах стратегічної невизначеності, спроможності швидко адаптуватися до змін.

Ключові слова: менеджмент підприємницької діяльності, економіка, малий бізнес, сталий розвиток, державне управління, внутрішньо переміщені особи, цифровізація, управління, відновлення регіонів.

JEL класифікатор: H70, M 13, O18, Q01, R51, R58

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Менеджмент малого підприємництва в Україні в сучасних умовах тривалих кризових явищ, спричинених ще за часів пандемії COVID-19 та зараз із повномасштабною війною має ряд викликів та особливостей. Війна в Україні посилила системні проблеми бізнес-середовища, призвела до руйнування інфраструктури, зменшення ринків збуту, релокації малих підприємств, нестачі персоналу, а також зростання управлінської невизначеності.

У цих умовах минулі моделі менеджменту, які колись працювали, зараз виявилися недостатніми для ефективного реагування малого підприємництва на сучасні виклики. Тож відповідно виникла необхідність застосовувати такі управлінські підходи, що поєднують антикризові методи з засадами сталого розвитку, дозволяючи одночасно задовольнити потреби швидкого відновлення та довгострокових стратегічних цілей.

Таким чином, проблема полягає у визначенні ефективних управлінських моделей, здатних не лише забезпечити функціонування малого підприємництва у сучасних кризових умовах, а й закласти основу для післявоєнного відновлення та розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку малого підприємництва та особливостей його менеджменту в умовах кризових і воєнних викликів активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями останніми роками. Зростання наукового інтересу зумовлено суттєвим впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, цифровізації та трансформації бізнес-середовища. У працях В. Васюти, Н. Чорновола та М. Горбунової систематизовано основні проблеми функціонування малих підприємств у сучасних умовах, наголошено на значній вразливості бізнесу до зовнішніх шоків та нестабільності ринку. Автори підкреслюють, що менеджмент МСП потребує посилення стратегічної гнучкості та антикризових підходів [1].

В. Лойко розглядає розвиток малих і середніх підприємств України в умовах війни, акцентуючи на необхідності диверсифікації ринків, переході до цифрових бізнес-моделей, активнішій участі в міжнародних програмах підтримки [2]. Дослідник відзначає, що саме управлінські рішення визначають здатність компаній адаптуватися до швидкоплинних змін.

Важливий внесок зроблено й у сфері маркетингових стратегій. Виявлено, що підприємства, які швидко адаптували маркетингові канали до умов війни, виявили вищу стійкість і здатність до розвитку навіть за умов скорочення ринку.

Загалом проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що малий бізнес залишається ключовим, але найбільш вразливим сегментом економіки України; домінуючою темою є адаптація менеджменту до кризових умов і війни; актуальними напрямками досліджень є цифровізація, релокація, стратегічна стійкість, кадрові виклики та доступ до фінансування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей менеджменту малого підприємництва та розробка практичних рекомендацій по вирішенню проблем, пов'язаних з сучасними викликами у менеджменті малого підприємництва в нашій країні у воєнний час.

Для досягнення мети у статті розглядається вплив війни на менеджмент малого бізнесу та визначаються ефективні управлінські моделі, здатні допомогти адаптуватися до нинішніх викликів малого підприємництва у кризових умовах. А також закласти основу для післявоєнного відновлення та розвитку малих підприємств.

МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідження базується на комплексному методологічному підході, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. У роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження, що дозволяє забезпечити комплексне та системне вивчення об'єкта та предмета дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів. Аналіз офіційних звітів, статистичних даних і наукових джерел дозволив виявити ключові управлінські проблеми, визначити тенденції розвитку та узагальнити наявні практики. Системний підхід забезпечив оцінку взаємозв'язків між управлінськими рішеннями та соціально-економічними процесами. Методи порівняльного аналізу були застосовані для оцінки ефективності управлінських моделей, ідентифікації сильних і слабких сторін різних підходів та визначення найкращих практик, які можуть бути рекомендовані для впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Малі підприємства досить специфічний об'єкт управління, до особливості діяльності яких відносять невеликий масштаб діяльності, їх мобільність, відносно невеликий середньостатистичний термін існування, слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища, відносно висока ступінь ризику. Одним із чинників, які визначають життєздатність малих підприємств, є певним чином організоване управління ними, яке повинно базуватися на сучасних методах управління.

Кожна господарська структура, незалежно від розмірів і обсягів діяльності, є складною соціально-організаційною і економічно незалежною системою з своєю структурою і функціями, в межах яких, залежно від потреб реалізації господарських завдань, відокремлюються відповідні організаційні елементи і функції. Від того, наскільки організаційна структура результативно виконує ту чи іншу функцію, залежить можливість швидкого досягнення нею певних фінансових результатів, а також можливість реалізації об'єктивно обґрунтованої стратегії розвитку. У сучасних умовах розвитку економіки малого підприємництва відіграє ключову роль у забезпеченні економічної динаміки, створенні робочих місць та стимулюванні інноваційних процесів.

Менеджмент малих підприємств має свої особливості, що пов'язані з обмеженістю ресурсів, високою гнучкістю та необхідністю швидкого реагування на зовнішні зміни та виклики.

Малі підприємства характеризуються спрощеною структурою управління, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень. Однак така структура створює додаткові ризики концентрації управлінських функцій на одній особі, що може погіршувати якість стратегічного планування.

Отже, розглянемо основні сучасні виклики менеджменту малого бізнесу в цілому:

1. Дефіцит фінансування – сегмент малого бізнесу часто стикається з недостатністю фінансових ресурсів, що ускладнює розвиток підприємства, оновлення технічної бази та вихід на нові ринки.

2. Кадрові проблеми – малі підприємства обмежені у можливостях залучення висококваліфікованих спеціалістів через бюджетні рамки. Вони також частіше стикаються з високою плинністю персоналу.

3. Низький рівень цифровізації – багато малих підприємств не використовують сучасні цифрові інструменти, що знижує їх конкурентоспроможність.

4. Зростання конкуренції – інтенсивність конкуренції в сегменті малого бізнесу зростає, що потребує якісніших підходів до маркетингу та клієнтського сервісу.

Тож запропонуємо необхідні стратегії подолання цих викликів. По-перше, це оптимізація фінансування. Ефективним рішенням є участь у державних програмах, залучення грантів, краудфандингові платформи та лізинг [3].

По-друге, це розвиток кадрового потенціалу малих підприємств. Внутрішнє навчання, партнерські програми з освітніми закладами та гнучкі форми зайнятості можуть суттєво покращити кадрову ситуацію.

По-третє, впровадження сучасної діджиталізації бізнес-процесів. Впровадження CRM/ERP систем, автоматизація документообігу та використання онлайн-маркетингу є ключовими інструментами сучасного менеджменту.

І, наостанок, це маркетингова адаптація. Побудова сильного бренду, покращення сервісу та впровадження інновацій дозволяють підприємству утримувати конкурентні позиції.

Таблиця 1

Основні виклики малого бізнесу та інструменти їх вирішення

Виклик	Прояви	Інструменти вирішення
Дефіцит фінансування	Високі ставки кредитів, складний доступ до інвестицій	Державні програми, краудфандинг, лізинг
Кадрові проблеми	Нестача фахівців, висока плинність	Навчання, гнучка зайнятість, аутсорсинг
Діджиталізація	Низькі цифрові навички, відсутність CRM	Автоматизація, CRM, онлайн-маркетинг
Конкуренція	Зростання бізнесів у ніші	Брендинг, диференціація, покращення сервісу
Нестабільність ринку	Коливання попиту, регуляторні зміни	Адаптивне планування, диверсифікація

Джерело: складено авторами.

Тепер розглянемо ті виклики, з якими безпосередньо стикається зараз сектор малого підприємництва в Україні під час війни. Згідно зі статистичними даними, кількість суб'єктів малого підприємництва, в тому числі й мікро-підприємництва, в останні роки, на жаль, має негативну динаміку. За 2022 рік даний показник помітно знизився [4].

Мале підприємництво відіграє значну роль у національній економіці України, формуючи основу зайнятості, інновацій та розвитку конкуренції. Більшість науковців (наприклад, В. Васюта, М. Окландер) відзначають, що малі підприємства є найбільш гнучким сегментом економіки, проте водночас найбільш уразливим до зовнішніх потрясінь. З 2020 року український бізнес переживає безпрецедентний тиск: спочатку пандемічну кризу, а з 2022 року – руйнівний вплив повномасштабної збройної агресії.

Війна спричинила різке падіння попиту, втрату активів, руйнування логістичних шляхів, масову міграцію населення, релокацію бізнесу, а також зростання безпекових ризиків у всіх секторах економіки. Це кардинально ускладнює процеси менеджменту в малому бізнесі, вимагаючи швидкої адаптації, ухвалення рішень у невизначеності.

Повномасштабна війна в Україні створила такі безпрецедентні умови, які змусили значну частину малих підприємств в східних регіонах України здійснювати часткову або повну релокацію. Процес переміщення бізнесу як у межах країни, так і за кордон супроводжується комплексом управлінських, фінансових, логістичних та кадрових проблем, що формують новий спектр викликів для менеджменту МСП.

Релокація бізнесу часто означає повну або часткову втрату налагоджених логістичних маршрутів. Малі підприємства стикаються з: необхідністю шукати нових постачальників сировини та комплектуючих; збільшенням часу та вартості доставки; нестабільністю транспортної інфраструктури у прикордонних та прифронтових регіонах; потребою перебудовувати виробничі цикли відповідно до нових умов.

Також звісно, що процес перенесення бізнесу потребує значних інвестицій. Це витрати на евакуацію обладнання; оренда або придбання нових приміщень; ремонт та облаштування виробничих потужностей; закупівля втраченого чи пошкодженого майна; різке зниження доходів під час тимчасового простою. Для більшості малих підприємств ці витрати є критичними, оскільки їхні фінансові резерви обмежені.

У нових регіонах МСП часто стикаються з нестачею виробничих площ або складських приміщень, енергетичних потужностей для роботи обладнання, якісних логістичних хабів. Деякі громади фізично не можуть забезпечити великий потік релокованих підприємств.

Та навіть релокація не гарантує безпеки в довгостроковій перспективі. МСП мають планувати діяльність у середовищі можливих повторних переміщень, нестабільності нових регіонів розташування та загроз інфраструктурним об'єктам. Це ускладнює стратегічне планування, інвестиції та довгострокові рішення.

Переїзд бізнесу супроводжується також можливим вигоранням та стресом не тільки робітників, а і власників малих підприємств, які мають підтримувати команду в кризових умовах. Саме з такими труднощами менеджменту стикнулися власники атмосферного бару «Характерники» з м. Бердянськ, який вони релокували у м. Київ ще в 2022 році. Зі слів власників цього малого бізнесу, все крім ідеї та одного співробітника вони були вимушені починати з нуля. І також їм довелося справлятися з власним високим рівнем стресу, щоб мати змогу запровадити ефективне управління своїм баром у новому місті [5].

Багато підприємств були змушені перемістити діяльність у західні області України. Це вимагало швидкої переоцінки ринків, налагодження нових логістичних маршрутів та адаптації продуктового портфеля. Менеджменту доводиться працювати в умовах обмеженої інформації та постійних ризиків.

Підприємства, які територіально розташовані у західних регіонах, північних та центральних, також зазнають труднощів, однак їх показники є кращими, що свідчить про менший рівень руйнувань та кращі умови для функціонування МСП. Схід та південь країни зазнали найбільшого негативного впливу. Це повністю пояснюється активними бойовими діями поряд та безпосередньо на територіях функціонування підприємств. Західні та центральні області України, які залишилися відносно безпечними, навпаки, демонструють приріст підприємницької активності, приймаючи бізнеси з інших регіонів та створюючи нові можливості для розвитку підприємництва [2].

Отже, такий виклик як релокація малого бізнесу в умовах війни є не лише технічним чи організаційним процесом, а комплексним управлінським викликом, який охоплює логістику, фінанси, персонал, маркетинг, інфраструктуру та стратегічне планування. Успіх релокації значною мірою залежить від гнучкості менеджменту, доступу до державної та міжнародної підтримки, а також здатності підприємства швидко інтегруватися в нове економічне середовище.

Далі варто розглянути цифрові, інноваційні та інфраструктурні виклики. Війна підштовхнула багато малих підприємств до цифровізації, проте бар'єри залишаються значними: нестача фінансів, недостатній рівень цифрової грамотності, слабка кібербезпека, а

подекуди й відсутність стабільного інтернету. Крім того, руйнування інфраструктури та перебої з електропостачанням ускладнюють впровадження цифрових рішень.

Попри це, цифрові інструменти стають критичними для виживання: CRM-системи, онлайн-продажі, електронний документообіг, аналітика й маркетингові платформи. Поняття цифрової трансформації зазнало суттєвої еволюції, що відображає перехід від традиційного стратегічного управління до комплексного цифрового розвитку підприємств.

У 2020-х роках цифрова стратегія охоплює штучний інтелект, машинне навчання,

Інтернет речей, блокчейн і роботизацію, водночас змінюючи корпоративну культуру, взаємодію з клієнтами та принципи сталого розвитку. У центрі сучасного підходу перебувають інноваційність, адаптивність, кібербезпека та цифрова зрілість підприємства [6].

Технології формують основу цифрових змін, забезпечуючи автоматизацію, аналітику та оптимізацію завдяки використанню хмарних сервісів, великих даних, штучного інтелекту, Інтернету речей і блокчейну. Ефективність цих інструментів залежить від рівня цифрової грамотності та готовності малого підприємства до інтеграції нових рішень [7].

В умовах війни та поствоєнного відновлення особливої актуальності набувають практичні кроки для підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. По-перше, необхідно запровадити комплексні програми підтримки переміщених підприємств, що передбачають фінансові пільги, спрощення процедур реєстрації та адаптації до нових умов. По-друге, доцільно створити регіональні хаби підтримки бізнесу із залученням місцевих адміністрацій, міжнародних організацій та громадських ініціатив. Такі хаби можуть забезпечити консультативний супровід, сприяти пошуку партнерів і виходу на нові ринки. По-третє, слід активізувати інвестиції у цифрову інфраструктуру, що дозволить більшій кількості підприємств перейти до онлайн-моделі роботи, що є критично важливим в умовах воєнних ризиків. Важливо також стимулювати розвиток кластерів у сфері ІТ, агробізнесу, легкої промисловості та логістики у відносно безпечних регіонах.

Нарешті, держава має забезпечити прогнозованість податкової та регуляторної політики, сприяти експорту продукції МСП і розвивати освітні програми з підприємництва. Сукупність цих заходів дозволить сформувати стійке бізнес-середовище. Ефективні підприємства впроваджують сценарне планування, ризик-менеджмент та диверсифікацію діяльності [2]. Гнучкість стратегії взагалі стає ключем до виживання.

Зауважимо, що у воєнний час особливо важливим в діяльності малих підприємств є здатність виокремлювати ризики пов'язані з війною. Необхідно застосовувати нові способи взаємодії з клієнтами та проводити якісну аналітику стану ринку з метою розуміння напрямів подальшого розвитку, виявляти закономірності, визначати цілі, оцінювати ефективність господарської діяльності [8].

Надзвичайної важливості також набуває і феномен соціальної згуртованості в суспільстві в усіх сферах в умовах війни, оскільки підтримка стійких соціальних зв'язків є критично важливою для єдності суспільства [9]. Війна в Україні породила соціальні, економічні та психологічні виклики, які становлять загрозу як для бізнесу, так і для суспільства вцілому.

Отже, для того щоб малі підприємства мали змогу впоратись з сучасними викликами їм необхідно посилювати саме стратегічне планування. Запроваджувати навчання для формування фінансової та цифрової грамотності менеджерів. Також активно брати участь у програмах міжнародної підтримки, яких зараз достатньо багато в Україні від ЄС. Малий бізнес має активно розвивати цифрові технології. А поглиблення партнерств із громадами та міжнародними організаціями надасть значну підтримку та допомогу у ефективному управлінні в сучасних непростих умовах.

ВИСНОВКИ

Таким чином малий бізнес в Україні функціонує в умовах надзвичайно високих ризиків, спричинених ще наслідками пандемії та зараз особливо війною в Україні. Економічні, соціальні, інфраструктурні та безпекові проблеми ускладнюють менеджмент малого підприємництва, але водночас стимулюють інновації, цифровізацію та пошук нових моделей розвитку. Удосконалення менеджменту малого підприємництва потребує системної підтримки держави, міжнародних партнерів та розвитку компетентностей керівників.

Аналіз в дослідженні показує, що застосування адаптивного менеджменту, цифрових рішень та взаємодією між державою та суб'єктами малого підприємництва забезпечує високу результативність управлінських моделей: швидке реагування на ризики, ефективне надання соціальних та економічних послуг з боку держави, інтеграція внутрішньо переміщених осіб в діяльність сектору малого бізнесу, підтримка бізнес-активності та відновлення інфраструктури, пошкодженої через війну. Ефективне подолання викликів можливе лише за умови глибокого аналізу внутрішніх ресурсів та активного використання сучасних інструментів управління.

Також доречно враховувати міжнародні практики менеджменту, зокрема досвід адаптивного менеджменту та побудови соціально-економічної стійкості в кризових умовах, що може слугувати орієнтиром для вдосконалення локальних моделей управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Роль підприємницької діяльності в розвитку національної економіки. *Галицький економічний вісник*, 2022. №5-6. С.130-137
2. Лойко В.В., Александров Б.В. Розвиток мікро-, малих та середніх підприємств України в період війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №1 (13). С.273-284.
3. Білоус А.О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*, 2022. № 3. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2025).
5. Бар «Характерники» на Майдані Незалежності від переселенців із Бердянська. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/330607-bar-harakterniki-na-maydani-nezalezhnosti-vid-pereselentsiv-iz-berdyanska> (дата звернення: 21.08.2025).
6. Плотніков О.М., Шерстюк Р.П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №8 (48). С.449-471. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50058/1/Стаття%20Плотно_Шерст.pdf (дата звернення: 21.09.2025).
7. Мехович С.А., Кучинський В.А., Кузьминський А.М. Теоретико-практичні підходи до побудови системи управління трансформацією бізнесу під впливом процесів діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №10 (201). URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711> (дата звернення: 21.09.2025).
8. Каличева Н.С., Маковоз О.В., Цуканов Ю.М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса: ОНМУ. 2024. №4 (89). С.141-150. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>

9. Кухарук, О. Соціальна згуртованість і соціальна ідентичність: взаємозв'язки та взаємовпливи в контексті війни в Україні. *Проблеми політичної психології*, 2024. № 16(30). С. 208-223. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172>.

REFERENCES

- Vasyuta, V. (2024). Current problems of SME development in Ukraine. *Galician Economic Bulletin*, №5-6, 130-137 [in Ukrainian].
- Loiko, V., & Aleksandrov, B. (2024). Development of MSMEs during the war in Ukraine. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, №1 (13), 273-284 [in Ukrainian].
- Bilous, A.O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannya systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime conditions]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, 3, 23–29. <https://doi.org/10.32851/tmv-pub.2022.3.3> [in Ukrainian].
- State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian, accessed November 11, 2025].
- Bar "Harakternyky" on Independence Square from displaced people from Berdyansk. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/330607-bar-harakterniki-na-maydani-nezalezhnosti-vid-pereselentsiv-iz-berdyanska>.
- Plotnikov, O., & Sherstiuk, R. (2025). Main directions for implementing a digital transformation strategy of the enterprise and its impact on the management of key business processes. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 8 (48), 449-471. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50058/1/Стаття%20Плотно_Шерст.pdf [in Ukrainian].
- Mekhovich, S., Kuchynskyi, V., & Kuzminskyi, A. (2024). Theoretical and practical approaches to building a business transformation management system under the influence of digitalization processes. *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, 10 (201). <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711> [in Ukrainian, accessed November 11, 2025].
- Kalycheva, N., Makovoz, O. & Tsukanov, Yu. (2024). Small enterprises in wartime: challenges and directions of support. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*, 2024. 4(89). 141-150. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150> [in Ukrainian].
- Kukharuk, O. (2024). Sotsialna zghurtovanist i sotsialna identychnist: vzaiemozviazky ta vzaiemovplyvy v konteksti viiny v Ukraini [Social cohesion and social identity: relations and interactions in the context of war in Ukraine]. *Problemy politychnoi psykholohii*, 16(30), 208–223. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172> [in Ukrainian].

FEATURES OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT: CURRENT CHALLENGES IN UKRAINE

Oksana Davydenko

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Ruslana Polovinkina

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Tymur Biriukov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to a comprehensive analysis of the current state of state governance of Ukraine's construction industry in the context of global economic transformations and the identification of key problems that hinder the effective functioning of this sector. The purpose of the study is to identify the main challenges in the system of state regulation of the construction sector and to develop practical recommendations for its improvement, taking into account modern technological and economic changes.

The methodological basis of the research is built on the combination of systemic, comprehensive, and interdisciplinary approaches, which allows for an in-depth and well-reasoned analysis of the mechanisms of state governance of the construction industry under conditions of global economic transformation.

The article provides a thorough analysis of the features of state governance of the construction sector of Ukraine in the context of digitalization and global economic changes. The main problems of state regulation of the construction industry are outlined, including: fragmentation of the legal and regulatory framework, lack of regulation of permit and approval procedures, absence of a unified national recovery policy, issues in urban planning, weak quality control in construction, shortage of qualified personnel in public administration, lack of transparent project monitoring, low level of digitalization in governance, the sector's investment vulnerability, and insufficient consideration of environmental and social risks.

Special attention is paid to the role of digital technologies in transforming the system of regulation of the construction industry. The article highlights the pathways for the digitalization of permit procedures, ensuring transparency and reducing corruption risks, and emphasizes the importance of cybersecurity and data protection.

The practical aspect of the study lies in substantiating the need for comprehensive reforms in state governance of the construction sector, aimed at increasing the industry's investment attractiveness and stimulating the introduction of innovations.

Keywords: state governance, construction industry, economic transformations, digitalization, management mechanisms.