

УДК 330.3:334

JEL E32, L26, M21, O12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.18>**Ганна Мельничук**

кандидат економічних наук, доцент,
заступник декана факультету фінансів та цифрових технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0640-0334>
E-mail: anuta-m@ukr.net

Альбіна Цикулова

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5843-4324>
E-mail: albinatsykulova1@gmail.com

РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Анотація. Мета статті полягає в аналізі сучасних тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів та обґрунтуванні перспективних напрямів підвищення стійкості й ефективності цього сектора економіки в період післявоєнної відбудови країни. Під час написання статті було використано такі загальнонаукові методи дослідження, як: метод аналізу та синтезу (при вивченні змін в діяльності суб'єктів малого підприємництва з початком російської агресії та виявлення чинників, що найбільше вплинули на їх економічне становище); порівняльний метод (при оцінці основних параметрів розвитку малого підприємництва до початку війни та в умовах військової агресії); статистичний метод (при обробці даних щодо відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців в Україні, релокації бізнесу); метод узагальнення та абстрагування (для підсумовування дослідження і обґрунтування рекомендацій щодо перспективних напрямів підвищення стійкості малого бізнесу). У статті розглянуто наслідки впливу повномасштабної війни на діяльність малих підприємств. Окреслено ключові сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні, серед яких цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі IT-сектору та торгівлі, активізація жіночого підприємництва. Встановлено, що в умовах високої невизначеності малий бізнес поступово відновлював свої позиції та здійснював заходи адаптації шляхом зміни бізнес-моделей, скорочення витрат і переорієнтації на нові ринки. Важливу роль у цьому процесі відіграла державна підтримка у вигляді пільгових кредитних програм, грантових програм, податкових пільг і міжнародної фінансової допомоги. Відмічено, що фінансова підтримка малого бізнесу повинна супроводжуватися глибокими інституційними реформами: зменшенням бюрократичного тиску, формуванням прозорого та передбачуваного податкового поля, стимулюванням впровадження «зелених» інновацій тощо. Обґрунтовано, що забезпечення сприятливого клімату для розвитку малого підприємництва в Україні виступає ключем до створення нових робочих місць, подолання демографічної кризи, гарантування економічної безпеки держави та повноцінної інтеграції української економіки у світовий простір.

Ключові слова: мале підприємництво, економічна нестабільність, воєнні виклики, розвиток малого підприємництва, стратегії адаптації, інструменти стимулювання.

Hanna Melnychuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0640-0334>
E-mail: anuta-m@ukr.net

Albina Tsykulova

First-level Higher Education Applicant (Bachelor's Degree Applicant),
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5843-4324>
E-mail: albinatsykulova1@gmail.com

DEVELOPMENT OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES AND ECONOMIC INSTABILITY IN UKRAINE

Abstract. The purpose of the article is to analyze the current trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine in the context of military challenges and to substantiate promising directions for increasing the stability and efficiency of this sector of the economy during the post-war reconstruction of the country. When writing the article, the following general scientific research methods were used: the method of analysis and synthesis (when studying changes in the activities of small business entities with the beginning of Russian aggression and identifying factors that most influenced their economic situation); the comparative method (when assessing the main parameters of the development of small business before the beginning of the war and in the context of military aggression); the statistical method (when processing data on the opening and closing of individual

entrepreneurs in Ukraine, business relocation); the method of generalization and abstraction (to summarize the research and substantiate recommendations on promising directions for increasing the stability of small business). The article examines the consequences of the impact of a full-scale war on the activities of small businesses. Key current trends in the development of small businesses in Ukraine are outlined, including the digitalization of business processes, the growing role of the IT sector and trade, and the activation of female entrepreneurship. It is established that in conditions of high uncertainty, small businesses gradually restored their positions and implemented adaptation measures by changing business models, reducing costs and reorienting to new markets. An important role in this process was played by state support in the form of preferential credit programs, grant programs, tax breaks and international financial assistance. It is noted that financial support for small businesses should be accompanied by deep institutional reforms: reducing bureaucratic pressure, forming a transparent and predictable tax field, stimulating the implementation of "green" innovations, etc. It is substantiated that ensuring a favorable climate for the development of small businesses in Ukraine is the key to creating new jobs, overcoming the demographic crisis, guaranteeing the economic security of the state, and fully integrating the Ukrainian economy into the global space.

Keywords: *small business, economic instability, military challenges, small business development, adaptation strategies, incentive tools.*

Вступ. Сектор малого підприємництва відіграє визначальну роль у сталому економічному розвитку України, сприяючи адаптивності господарської системи, генерації робочих місць та становленню прозорого конкурентного ринкового середовища. Втім, в умовах соціально-економічної нестабільності, посиленої наслідками повномасштабної війни, функціонування малого бізнесу суттєво ускладнилося. Руйнування виробничих потужностей, критичні порушення ланцюгів поставок, зниження платоспроможного попиту населення, енергетична нестабільність і дефіцит трудових ресурсів створюють безпрецедентні виклики для підприємців, стримуючи їх можливості до стійкого розвитку та інвестування.

За поточних обставин виняткового значення набуває проблематика забезпечення сталого функціонування та відродження суб'єктів малого підприємництва, їхньої швидкої адаптації до непередбачуваних, динамічних економічних реалій, а також впровадження дієвого комплексу інструментів їх державної підтримки. У зв'язку з цим актуалізується необхідність подальшого системного вивчення динаміки діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні, виявлення критичних проблемних аспектів, а також обґрунтування стратегічних напрямів підвищення її результативності в контексті функціонування економіки воєнного часу та подальшої повоєнної відбудови.

Літературний огляд. Актуальні питання функціонування та розвитку суб'єктів малого підприємництва в Україні в умовах макроекономічної волатильності та воєнної агресії становлять предмет багатьох науково-прикладних досліджень. Зокрема, у роботах А.В. Діденка та О.В. Кравця [3], а також Д.Г. Михайленка [7] проаналізовано динаміку зростання сектора малого підприємництва та окреслено його роль у структурній трансформації економіки України. У працях Н.В. Благої [1] та С.О. Тульчинської [10] розкрито основні перешкоди розширення малого бізнесу, зокрема фінансову нестабільність, зниження інвестиційної активності та обмежений доступ до ресурсів. М.П. Бутко та А.С. Захарченко [2] акцентують увагу на необхідності інституційної підтримки розвитку суб'єктів малого бізнесу та формування сприятливого підприємницького середовища.

Значна увага в наукових публікаціях приділяється впливу воєнних дій на підприємницький сектор. Зокрема, Т. Мельник [5], Р.П. Саблук та А.А. Денисенко [9] розглядають сучасний стан бізнесу в умовах війни, виокремлюючи такі проблеми як, руйнування інфраструктури, порушення логістики та зменшення попиту. Н.Я. Михайлицька та М.Р. Яцик [6] досліджують питання фінансової та кадрової безпеки малого бізнесу, підкреслюючи важ-

ливість державної підтримки та адаптації до нових умов. О. Полторацька акцентує увагу на сучасних викликах і перспективах розвитку малого бізнесу, включаючи цифровізацію та релокацію підприємств.

Попри значну кількість наукових досліджень з питань нинішнього стану функціонування суб'єктів малого підприємництва в Україні, все-таки безпрецедентність подій, які наразі відбуваються в країні, актуалізують важливість подальшого всебічного вивчення малого підприємництва з позицій пошуку можливостей забезпечення ефективного розвитку цього важливого сектора національної економіки у воєнний та післявоєнний час.

Методологія. Метою статті є проведення аналізу сучасних тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів та обґрунтування перспективних напрямів підвищення стійкості й ефективності цього сектора економіки в період післявоєнної відбудови країни.

Під час підготовки статті було використано декілька загальнонаукових методів дослідження, а саме: метод аналізу та синтезу (при вивченні змін в діяльності суб'єктів малого підприємництва з початком російської агресії та виявлення чинників, що найбільше вплинули на їх фінансово-економічне становище); порівняльний метод (при оцінці основних параметрів розвитку малого підприємництва до початку війни та в умовах військової агресії); статистичний метод (при обробці даних стосовно відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців в Україні, релокації бізнесу); метод узагальнення та абстрагування (для підсумовування дослідження і обґрунтування рекомендацій щодо перспективних напрямів підвищення стійкості малого бізнесу в період післявоєнної відбудови економіки країни).

Основна частина. Мале та середнє підприємництво традиційно виступає фундаментальною основою будь-якої розвиненої ринкової економіки. Його значення полягає не лише у формуванні значної частки валового внутрішнього продукту та забезпеченні податкових надходжень, але й у виконанні надзвичайно важливої соціальної функції – створенні нових робочих місць, стимулюванні самозайнятості населення та формуванні середнього класу, який є запорукою демократичного розвитку держави.

У розвинених європейських країнах частка малого бізнесу у ВВП може сягати 50–60%, відіграючи ключову роль у демонополізації ринків та стимулюванні технологічного прогресу. В Україні цей показник історично залишався дещо нижчим, проте сектор МСП завжди був критично важливим реципієнтом робочої сили під час економічних потрясінь. В умовах глибокої економічної

нестабільності та глобальних криз саме малий бізнес демонстрував найвищий рівень адаптивності, гнучкості та здатності до швидкої трансформації бізнес-моделей.

Підприємництво, яке за своєю суттю є ініціативною, автономною, та пов'язаною з прийняттям ризиків діяльністю, зіштовхнулось з небаченими викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією в Україну у 2022 р. Адже відбулося катастрофічне падіння макроекономічних показників: реальний ВВП скоротився на 29,1%, споживання впало на 16,9%, а валове нагромадження основного капіталу зменшилося на 34,3%. Внесок чистого експорту у зміну ВВП став від'ємним (-9,5 відсотк. пунктів) через блокування чорноморських портів та руйнування експортоорієнтованих підприємств. У перші місяці війни, зокрема у березні 2022 р., до 75% малих підприємств були вимушені призупинити свою операційну діяльність через фізичну небезпеку, розрив ланцюгів постачання та шоківий колапс споживчого попиту [5].

В цілому руйнування виробничого капіталу, інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та масовий відтік людського капіталу створили середовище екстремальної невизначеності, в якому традиційні механізми управління та фінансування виявилися недостатньо ефективними [4]. Цей макроекономічний шок мав глибокі структурні наслідки для сектора малого підприємництва. Розвідки OECD підкреслюють, що економіка України зазнала масових руйнувань, які супроводжувалися внутрішнім та зовнішнім переміщенням населення, що призвело до критичного дефіциту робочої сили. Гірничодобувна, металургійна та важка промисловість на південному сході країни постраждали найбільше, що спричинило каскадний негативний ефект для малого бізнесу, який обслуговував ці великі індустріальні комплекси. Проте, починаючи з середини 2022 р., економічна активність почала поступово відновлюватися завдяки надзвичайній стійкості українських підприємців, які змогли реконфігурувати свої активи, знайти нові логістичні маршрути та частково переорієнтувати виробництво на потреби оборони та відбудови [11].

Аналіз історичної ретроспективи показує, що вітчизняний малий бізнес уже мав досвід проходження через глибокі системні кризи. Розрахований науковцями інтегральний індекс стану малого підприємництва (на основі фінансових, трудових та матеріальних ресурсів) вказував на стійке падіння на 34,8% у період 2014–2016 рр., що було прямо пов'язано з початком збройної агресії на сході України. Хоча з 2017 по 2021 роки індекс зріс на 31,6%, сектор не встиг повністю відновити свої докризові потужності перед новим, значно масштабнішим ударом 2022 р. Це означає, що мале підприємництво увійшло у фазу повномасштабної війни із суттєво виснаженими резервами міцності, що робить його поточне виживання ще більш феноменальним [3].

Статистика реєстрації та ліквідації фізичних осіб-підприємців (ФОП) є одним із найчутливіших індикаторів економічного здоров'я країни. Наприкінці 2021 р. в Україні налічувалося близько 2 млн активних ФОПів. Проте 2022 рік приніс нищівні втрати: за даними ДПС України, понад 680 тисяч ФОПів припинили свою діяльність. Ця тенденція продовжувалася і надалі, коли лише протягом 2024 р. було закрито ще понад 200 тис. малих бізнесів [1]. У I кварталі 2025 р. зафіксовано аномальне зростання закриттів ФОПів (110,5 тис. проти 57,7 тис.

відкриттів) [8]. Згортання підприємницької діяльності було зумовлене фізичним знищенням активів, тимчасовою окупацією територій, евакуацією підприємців за кордон, а також тотальним падінням платоспроможного попиту [1]. У 2025 р. до цих причин додалися ще й технічні – кібератака на Єдиний державний реєстр і накопичення відкладених даних [8]. В II кварталі ситуація дещо стабілізувалася: кількість закриттів ФОПів знизилася до 55 тис., тоді як відкриття зросли до 89,4 тис. (+55%), сформувавши позитивне сальдо у 34,4 тис. підприємців (рис. 1), що вказує на пристосування бізнесу до умов війни та поступове відновлення економічної активності [8].

Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index – UBI), який регулярно вимірюється в рамках досліджень Програми розвитку ООН (UNDP) та партнерських організацій, також підтверджує цю обережну стабілізацію. Якщо у розпал кризи у червні 2022 р. індекс становив критичні 22,73 бала зі 100 можливих, то до середини 2023 р. зріс до 35,34, а у 2025 р. закріпився на позначці 37,3 бала. Хоча значення нижче 50 балів все ще сигналізує про перебування бізнесу в зоні негативних очікувань та стагнації, сам факт припинення вільного падіння UBI свідчить про те, що підприємці навчилися функціонувати в умовах перманентного операційного шоку [5].

Структурні зміни в економіці зумовили переорієнтацію малого бізнесу на сфері з низьким порогом входу та швидким обігом коштів – лідером залишається роздрібна торгівля, де у II кварталі 2025 р. було відкрито 31,4 тис. ФОПів (+113%). Її попри 17,1 тис. закриттів чистий приріст перевищив 14 тис. завдяки стабільному попиту та гнучкості формату. Другою за значущістю є ІТ-галузь, де відкрито 9,9 тис. нових ФОПів із позитивним сальдо, що пояснюється її незалежністю від фізичної інфраструктури, стійкістю до воєнних ризиків і орієнтацією на експорт, що забезпечує валютні надходження та знижує вплив внутрішніх економічних коливань [8].

Серед підприємств середнього бізнесу домінує харчова промисловість, яка становить близько 33% у загальній структурі промислового виробництва цього сегмента. Це підтверджує орієнтацію економіки на продовольчу безпеку та задоволення першочергових потреб населення. Вагому частку (9%) також займає текстильна промисловість, яка отримала потужний імпульс до розвитку завдяки державному оборонному замовленню на виготовлення військової амуніції та активності волонтерських організацій. Натомість капіталоемісні та наукомісткі галузі, такі як машинобудування (4%) та хімічна промисловість (6%), залишаються у критичній меншості, що є тривожним сигналом про ризики подальшої деіндустріалізації національної економіки [10].

Військова агресія спричинила масштабний перерозподіл продуктивних сил і кардинально змінила географію бізнесу в Україні (табл. 1): найбільших втрат зазнали східні та південні регіони (Херсонська – 34,4%, Луганська – 21,1%, Донецька – 20,9%, Запорізька – 18,4%, Миколаївська – 17,1% у 2019–2023 рр.), тоді як західні та центральні області, що стали осередками релокації бізнесу та ВПО, продемонстрували зростання (Львівська +3,1%, Волинська +2,6%, Рівненська +2,3%), формуючи нові центри економічної активності, але водночас створюючи додаткове навантаження на інфраструктуру та ринок нерухомості [2].

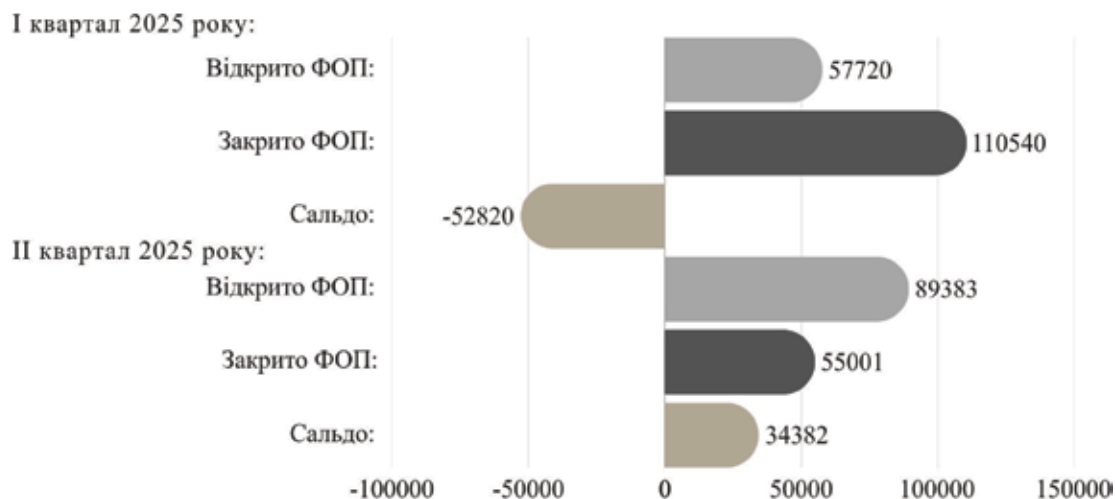


Рис. 1. Динаміка відкриття та закриття малого бізнесу (ФОП) у I та II кварталах 2025 року

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Таблиця 1

Структурні зміни кількості активних підприємств у розрізі показових регіонів України (2019–2023 рр.)

Область	2019 рік (тис. од.)	2021 рік (тис. од.)	2023 рік (тис. од.)	Приріст/спад (%)
Донецька	31,5	31,4	24,9	-20,9%
Херсонська	16,9	16,5	11,1	-34,4%
Львівська	43,0	44,7	44,3	+3,1
Волинська	15,2	15,7	15,6	+2,6%
Дніпропетровська	52,4	52,3	50,2	-4,2%

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Державна програма релокації підприємств, що реалізується через систему Prozorro.Продажі, стала одним із найдієвіших інструментів порятунку бізнесу. Завдяки цій ініціативі з небезпечних регіонів було переміщено понад 840 підприємств. Найбільше бізнесів прийняли Львівська (199 підприємств), Закарпатська (120), Чернівецька (78) та Івано-Франківська (70) області. Державна підтримка релокації включала підбір нових виробничих площ, допомогу з перевезенням обладнання, розселення працівників та сприяння у відновленні логістичних зв'язків. Цей процес не лише врятував виробничі потужності, але й стимулював розвиток приймаючих громад за рахунок розширення бази оподаткування та створення нових робочих місць [7].

Особливим феноменом 2025 року стало економічне похвалення навіть у тих регіонах, що зазнають безперервного вогневого впливу та розташовані в безпосередній близькості до лінії фронту. В Запорізькій області кількість нових реєстрацій ФОП (2316) перевищила кількість закриттів (1736) у другому кварталі 2025 р. Схожа позитивна динаміка спостерігалася у Харківській, Сумській, Миколаївській та Херсонській областях. Ця тенденція підтверджує, що місцевий бізнес повністю вичерпав можливості «очікування» і змушений відновлювати діяльність для забезпечення життєво необхідними товарами та послугами населення, яке залишилося на цих територіях, попри екстремальні безпекові ризики [8].

Одним із найбільшійших наслідків війни стала глибока демографічна та кадрова криза, яка безпосередньо загрожує стійкості малого підприємництва. Кадрова безпека бізнесу, що передбачає здатність утримувати кваліфікований персонал, забезпечувати безпечні умови

праці та захищати інтереси колективу, зазнала руйнівного впливу. За оцінками, близько 8,1 млн українців змушені були шукати прихистку за межами держави, а ще 4,2 млн набули статусу ВПО. Більше 7 млн громадян опинилися за межею бідності, що суттєво змінило структуру пропозиції на ринку праці [6]. Дефіцит кваліфікованих кадрів перетворився на критичну перешкоду для розвитку, актуальність якої зростає з 30% опитаних підприємців у 2022 р. до майже 48% у 2025 р. Першо-рядними драйверами цієї кризи стали масова еміграція, внутрішнє переміщення та масштабна мобілізація чоловіків до лав ЗСУ. Брак робочої сили найгостріше відчувається у трудомістких галузях: будівництві, логістиці, сільському господарстві та виробництві. Навіть існуючі працівники часто працюють в умовах хронічного психологічного стресу та фізичного виснаження, що неминуче знижує загальну ефективність компаній. Дисбаланс ринку праці додатково посилюється невідповідністю професійних навичок ВПО потребам місцевих роботодавців у регіонах їхнього нового проживання [9].

У відповідь на виклики війни українське підприємництво демонструє стрімку фемінізацію: у II кварталі 2025 р. жінки забезпечили 60,7% (54,2 тис.) нових ФОПів, тоді як частка чоловіків склала 39,3%, при майже паритетному рівні закриттів, що зумовлено мобілізацією та зростанням ролі жінок у фінансовому забезпеченні родин. Водночас ризик неповернення значної частини жінок-біженців може коштувати економіці до 5% довоєнного ВВП щорічно, тому підтримка жіночого підприємництва стає критично важливою. Паралельно стратегічним напрямом подолання кадрової кризи є впровадження принципів Індустрії 5.0 – поєднання людського потенціалу з цифровими технологіями, інвести-

ції в навички, безпечні умови праці, дотримання ESG-принципів та легалізація трудових відносин [6].

Фінансова безпека малого бізнесу в умовах воєнної економіки перебуває під постійним тиском, оскільки нестабільність макроекономічного середовища зросла з 45% у 2022 р. до 59% у 2025 р., унеможливаючи довгострокове планування. Підприємці змушені практикувати «економічний мінімалізм», уникати капітальних інвестицій, скорочувати запаси та укладати короткострокові контракти, а постійні удари по енергетичній інфраструктурі змушують відволікати обігові кошти на генератори, паливо та супутниковий зв'язок, що значно підвищує собівартість продукції [1].

Суттєвою проблемою для малого бізнесу є зниження внутрішнього платоспроможного попиту: станом на 2025 рік майже 57% підприємств відчувають його падіння через скорочення реальних доходів населення та міграцію мільйонів споживачів за кордон. Разом з тим, інфляція витрат на сировину та логістику змушує підвищувати ціни, що додатково пригнічує попит і знижує рентабельність. Одночасно понад 42% підприємств стикаються з обмеженим доступом до фінансування через високі ставки, жорсткі заставні вимоги та обережність банків на фоні низького суверенного кредитного рейтингу України. Й оскільки активність приватних інвесторів і венчурних фондів суттєво скоротилася, тому основним джерелом підтримки залишається власний капітал підприємців, що швидко вичерпується [11].

Не менш важливим викликом є посилення регуляторного та адміністративного тиску: після тимчасових дерегуляційних заходів на початку війни (єдиний податок 2%, мораторій на перевірки та штрафи) у 2023 р. пільги були скасовані, і до 2025 р. невдоволення податковою політикою та бюрократією зросло до 36,9–48% підприємств. Рекомендації ОЕСР щодо звуження спрощеного оподаткування для мобілізації доходів часто створюють для малого бізнесу додаткові витрати, стимулюють тінізацію та знижують довіру до державних інституцій [8].

Усвідомлюючи неможливість самостійного виживання малого бізнесу в умовах дестабілізації внутрішніх ринків, уряд України за потужної підтримки міжнародних донорських організацій розгорнув низку програм фінансової та технічної допомоги. Фундаментальним інструментом виступає державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Адапована до умов воєнного стану, ця програма дозволяє бізнесу залучати здешевлені обігові кошти шляхом компенсації відсоткових ставок державою. За час дії воєнного стану було видано десятки тисяч пільгових кредитів на суму понад 144 млрд грн. Однак, підприємці зауважують і недоліки механізму їх надання: жорсткі вимоги до застави, обмеження цільового використання коштів та випадки блокування погоджених заявок банками через переоцінку ризиків [9].

Важливою альтернативою кредитам стали безповоротні грантові програми. Урядовий проект «eРобота» (зокрема компонент «Власна справа») передбачає надання мікрогрантів від 50 до 250 тис. грн на створення або розвиток бізнесу за умови обов'язкового створення робочих місць. Держава інвестувала у цю програму мільярди гривень, підтримавши десятки тисяч підприємств, причому значна частина цих коштів швидко повертається до бюджету через сплачені податки. Загалом у Державному бюджеті на 2024 р. було передба-

чено понад 40 млрд грн на активізацію підприємництва, включаючи 2 млрд грн на особливу програму компенсації вартості гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель, що є критично важливим для аграрного мікробізнесу на деокупованих територіях [6].

Виживання МСП значною мірою залежить від міжнародних фінансових інституцій та організації розвитку, таких як Світовий банк, USAID, GIZ, UNDP та ЄБРР. Особливо масштабною є ініціатива Світового банку – програма RISE (Resilient, Inclusive, and Sustainable Enterprise), затверджена восени 2024 р. Вона передбачає виділення 593 млн дол США (з-поміж яких 283 млн надійшли через фонд ADVANCE Ukraine від уряду Японії, а 300 млн – від Міжнародної асоціації розвитку) для підтримки 20 тис. малих та середніх підприємств. Метою RISE є збереження та створення щонайменше 40 тис. робочих місць, покращення цифрових послуг G2B (державо-для-бізнесу), стимулювання «зеленої» конкурентоспроможності та сприяння виходу МСП на експортні ринки [12]. Додатково реалізуються цільові донорські проекти. Наприклад, програма «EU4Business», що фінансується ЄС та урядом Німеччини, надає мікрогранти до 10 тис. євро постраждалим від бойових дій або релокованим підприємствам. Проект USAID «Міцність» фокусується на освітньо-грантовій підтримці бізнесу з постраждалих регіонів (Одещина, Харківщина, Кривий Ріг), надаючи підприємцям знання з маркетингу, експорту та фінансової стійкості, а також гранти до 3 тис. дол. на відновлення обладнання. Окрему увагу донори, зокрема Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE), спрямовують на грантову підтримку жіночого бізнесу та інтеграції внутрішньо переміщених жінок у підприємницьке середовище [6].

Враховуючи обмеженість державної підтримки та глибину кризових явищ, головна відповідальність за виживання бізнесу все-таки лежить на самих підприємцях. Формування успішних стратегій адаптації до турбулентного середовища вимагає впровадження гнучких бізнес-моделей та інноваційних технологій [2]. Одним із визначальних трендів адаптації малого бізнесу в 2025 р. стала тотальна цифровізація: 67% підприємств використовують онлайн-канали для комунікації та продажів, а частка електронної комерції зросла з 15% до 24%, що дозволяє зменшувати фізичні ризики, оптимізувати витрати та нарощувати базу клієнтів. Другою стратегічною відповіддю стала експортна орієнтація: вихід на міжнародні ринки, дотримання стандартів ISO, сертифікація продукції та формування транскордонних логістичних ланцюгів забезпечують валютні надходження та хеджування ризиків воєнного часу. Третім вектором є енергетична автономія: бізнес інвестує в генератори, акумулятори, сонячні панелі та супутниковий зв'язок, підвищуючи витрати, але гарантуючи безперервність процесів та закладаючи основу для переходу до енергоефективних і «зелених» технологій у майбутньому [7].

Разом з тим, важливим елементом є необхідність впровадження концепції смартспеціалізації та регіональної диверсифікації (табл. 2). В умовах масової релокації підприємства змушені підлаштовувати власні продукти та послуги під локальні потреби приймаючих громад, максимально використовуючи місцевий кадровий та сировинний потенціал. Сучасне кризове

Таблиця 2

Матриця ключових стратегій адаптації малого бізнесу (на основі міжнародного досвіду)

Вектор адаптації	Практична реалізація	Міжнародна підтримка та пріоритети	Очікуваний ефект
Цифровізація	Впровадження онлайн-продажів, CRM, інтеграція з цифровими сервісами (G2B)	Програма Світового банку RISE фінансує покращення цифрових послуг G2B	Розширення ринків збуту, мінімізація безпекових ризиків
Енергонезалежність	Інвестиції у генератори, сонячні панелі, енергоефективне обладнання	ОЕСР рекомендує інвестиції у відбудову більш «зеленої» та ефективної економіки	Безперебійність роботи, зниження операційних ризиків
Смартспеціалізація	Адаптація продукції до локальних потреб, зосередження на екологічності та експорті	Світовий банк стимулює МСП до «зеленої» конкурентоспроможності та експорту	Підвищення доданої вартості, вихід на європейські ринки

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

середовище вимагає від підприємців постійного моніторингу ринкових змін, створення резервних фінансових фондів, підготовки багатоваріантних сценаріїв дій та побудови стійких партнерських екосистем з іншими учасниками ринку [2].

Висновки. Ґрунтовний аналіз сучасного стану функціонування малого підприємництва свідчить про те, що цей сектор економіки України прийняв на себе безпрецедентний за силою удар повномасштабної збройної агресії. Незважаючи на втрати значної частини фізичних активів, окупацію територій, руйнування логістичних маршрутів, глибоку демографічну кризу та тотальне падіння внутрішнього споживчого попиту, українське мале підприємництво продемонструвало феноменальний рівень резильєнтності та здатності до регенерації. Аналіз показав поступове відновлення ділової активності малого підприємництва у I-му кварталі 2025 р.: показник нових реєстрацій бізнесу переважає показник ліквідацій навіть у прифронтових регіонах. Відбулися глибинні структурні зрушення: бізнес масово мігрував до західних та центральних областей, роздірив торгівля та IT-сектор стали локомотивами зростання, а фемінізація підприємництва виступила ключовим ком-

пенсатором втрати чоловічої робочої сили внаслідок мобілізації.

Комплексні програми фінансової підтримки, такі як урядові «5-7-9%» та «єРобота», а також масштабні міжнародні ініціативи (проект RISE від Світового банку, гранти EU4Business та USAID), формують необхідний фінансовий фундамент для трансформації стратегії «виживання» суб'єктів малого підприємництва у стратегію «сталого зростання». Однак фінансування має супроводжуватися глибокими інституційними реформами: зменшенням корупційного та бюрократичного тиску, формуванням прозорого та передбачуваного податкового поля, стимулюванням впровадження принципів Індустрії 5.0 та «зелених» інновацій тощо.

Мале підприємництво, завдяки своїй органічній гнучкості, мобільності та здатності швидко задовольняти потреби суспільства, має стати головним рушієм масштабної повоєнної відбудови України. Забезпечення сприятливого клімату для його розвитку є ключем до створення нових робочих місць, подолання демографічної кризи, гарантування економічної безпеки держави та повноцінної інтеграції української економіки у світовий простір.

Список використаних джерел:

1. Блага Н. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
2. Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник ПОЛІССЯ*. 2025. № 1(30). С. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)
3. Діденко А. В., Кравець О. В. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>
4. Ковальчук Н., Ватаманюк К. Фінансування малого бізнесу в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4(3). С. 11–20. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1049/606>
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Михайлицька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
7. Михайленко Д. Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
8. Полторацька О. Розвиток малого бізнесу в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80). С. 118–125. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1137/1136>
9. Саблук Р. П., Денисенко А. А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану. *Економіка і управління*. 2024. № 4. С. 48–53. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_10_af8fd88994.pdf
10. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5>
11. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
12. Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. World Bank. 2024. URL: <https://worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>

References:

1. Blaha N. V. (2025) Problemy rozvytku maloho biznesu v umovakh nevyznachenosti [Problems of small business development under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
2. Butko M. P., Zakharchenko A. S. (2025) Rozvytok maloho i serednoho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of small and medium-sized business in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1(30), pp. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)
3. Didenko A. V., Kravets O. V. (2023) Tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 27, pp. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>
4. Kovalchuk N., Vatamaniuk K. (2025) Finansuvannia maloho biznesu v umovakh viiny [Financing of small business in wartime conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 4(3), pp. 11–20. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1049/606>
5. Melnyk T. (2023) Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Mykhailytska N. Ya., Yatsyk M. R. (2023) Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoi bezpeky [Development of small entrepreneurship in Ukraine during martial law: tools of financial and personnel security]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vntrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, no. 2, pp. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
7. Mykhailenko D. H. (2024) Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
8. Poltoratska O. (2025) Rozvytok maloho biznesu v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Development of small business in Ukraine: current challenges and prospects]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4(80), pp. 118–125. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universytetu-krok/article/view/1137/1136>
9. Sabluk R. P., Denysenko A. A. (2024) Problemy pidpriemnytstva v Ukraini pid chas voiennoho stanu [Problems of entrepreneurship in Ukraine during martial law]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 4, pp. 48–53. Available at: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_10_af8fd88994.pdf
10. Tulchynska S. O., Klymenko M. O. (2025) Rozvytok maloho ta serednoho pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti ta kryzovykh yavlyshch [Development of small and medium-sized enterprises under conditions of economic instability and crisis phenomena]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5>
11. OECD (2025) OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
12. World Bank (2024) Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. Available at: <https://worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026