

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>

УДК 330.338

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

PROBLEMS OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Блага Наталія Василівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9433-9459>**Blaga Nataliya**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено сучасний стан та основні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні в умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Проаналізовано динаміку ключових бар'єрів за 2022–2025 рр. на основі актуальних статистичних даних і результатів досліджень міжнародних організацій. Виокремлено п'ять головних проблем: нестабільність середовища, дефіцит платоспроможного попиту, нестача кадрів, обмежений доступ до фінансування та посилення регуляторного тиску. На основі аналізу статистичних даних за 2022–2025 рр. та результатів досліджень міжнародних організацій) розглянуто динаміку ключових бар'єрів, що впливають на підприємницьку діяльність. Досліджено, що частка підприємців, які відчують негативний вплив макроекономічної нестабільності, постійно зростає; спостерігається зниження внутрішнього споживчого попиту, ускладнення доступу до фінансування, кадровий дефіцит і посилення адміністративного тиску.

Ключові слова: малий бізнес, підприємництво, підприємницька діяльність, проблеми розвитку, економічна стабільність, регуляторна політика.

The article investigates the current state and main challenges of small business development in Ukraine amid wartime conditions and economic turbulence. Drawing on statistical data for 2022–2025 and the findings of leading international organizations, the study examines the dynamics of key barriers that influence entrepreneurial activity. It is emphasized that small businesses, as one of the most flexible and adaptive components of the national economy, have faced profound structural pressures caused by the war, including the destruction of production facilities, market fragmentation, disruptions in supply chains, and demographic outflows of the workforce. Based on the conducted analysis, five dominant problem areas have been identified: macroeconomic instability, insufficient consumer demand, shortage of qualified labor, restricted access to financial resources, and increasing regulatory and administrative burdens. The share of entrepreneurs reporting a negative impact of economic volatility has been steadily growing, accompanied by declining internal demand, constrained access to credit and investment capital, and mounting operational costs. The labor shortage, aggravated by mobilization, migration, and psychological stress among employees, has become a persistent factor limiting recovery and growth. Meanwhile, unpredictable tax and regulatory changes have intensified the administrative pressure on small enterprises, undermining their ability to plan and invest strategically. The findings confirm that the war has transformed not only the external conditions of business activity but also the internal logic of small enterprise behavior. Pre-existing structural weaknesses – such as limited innovation potential and dependence on unstable domestic markets – have deepened under crisis pressure. Consequently, sustainable development of the small business sector requires an integrated policy response aimed at restoring financial stability, stimulating domestic demand, fostering digitalization and innovation, and building institutional resilience. Such a comprehensive approach would strengthen the role of small enterprises as a foundation for Ukraine's post-war economic reconstruction and social renewal.

Keywords: small business, entrepreneurship, business activity, development challenges, economic stability, regulatory policy.

Постановка проблеми. У сучасних реаліях повномасштабної війни в Україні малий бізнес опинився перед безпрецедентними

викликами. З одного боку, саме мале підприємство є основою гнучкої та адаптивної економіки, яка здатна підтримувати життєді-

яльність держави в умовах кризи. З іншого боку, воєнні дії, руйнування інфраструктури, нестабільність ринкового середовища, логістичні труднощі та відтік робочої сили суттєво ускладнили функціонування та розвиток малого бізнесу.

Попри існування ініціатив з боку держави, міжнародних організацій та громадського сектору щодо підтримки малого бізнесу, практичне втілення цих заходів часто залишається фрагментарним, нерівномірним за регіонами та не завжди відповідає реальним потребам підприємців.

Незважаючи на це, чимало підприємців не тільки зберегли свою діяльність, а й переорієнтували її на потреби воєнного часу, проявляючи високу ініціативність, стійкість та соціальну відповідальність. Саме тому, постає об'єктивна необхідність системного аналізу ключових проблем, що стримують розвиток малого бізнесу в умовах війни. Розуміння цих викликів, а також оцінка ефективності наявних інструментів підтримки дозволять визначити стратегічні напрями відновлення й адаптації малого підприємництва до кризових обставин, що має вирішальне значення для економічної стійкості країни як у коротко, так і в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні ґрунтовно досліджувалися у працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, З. Варналій [1] аналізував роль малого підприємництва у формуванні конкурентного середовища та його вплив на соціально-економічну стабільність держави. А. Дюк [2] зосереджував увагу на фінансово-кредитних механізмах підтримки малого бізнесу, розкриваючи проблеми доступу підприємців до ресурсів та інвестицій. А. Завербний [3] досліджував інституційні аспекти розвитку підприємства, акцентуючи увагу на законодавчих і регуляторних обмеженнях, які впливають на малий бізнес. С. Тульчинська [4] вивчала питання інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу через модернізацію управлінських підходів та впровадження нових технологій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження розвитку малого бізнесу в Україні, значна частина проблем, які постали перед підприємцями в умовах війни, залишається недостатньо вивченою. Традиційно увага науковців зосереджувалася на загальних економічних та організаційних аспектах діяльності

малого бізнесу у мирний час, тоді як специфіка його функціонування в умовах воєнного стану, нестачі ресурсів і невизначеності зовнішнього середовища лише починають ставати предметом більш глибокого наукового аналізу.

По-перше, невирішеною залишається проблема адаптації бізнес-моделей малих підприємств до умов тривалої невизначеності, зокрема пошуку ефективних механізмів відновлення після втрати ресурсів, клієнтів або ринків. Відсутність сталих інструментів стратегічного планування в умовах кризи призводить до спонтанного реагування підприємців, що знижує їхню стійкість.

По-друге, потребує глибшого аналізу вплив безпекових чинників – зокрема ризику бойових дій, евакуації, релокації та психологічного виснаження – на управлінські рішення в малому бізнесі. Цей вимір залишається малодослідженим як у теоретичному, так і в практичному контексті.

По-третє, досі не сформовано цілісного підходу до оцінки ефективності державної підтримки малого бізнесу в умовах війни, особливо на рівні локальних громад. Питання координації зусиль центральної влади, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів потребує окремого наукового та прикладного осмислення.

Крім того, недостатньо уваги приділено проблемам людського капіталу в малому бізнесі – утриманню кадрів, відновленню трудового потенціалу, стимулюванню підприємницької активності серед внутрішньо переміщених осіб.

Таким чином, актуальним науковим завданням є системне узагальнення сучасних викликів і виокремлення невирішених аспектів розвитку малого бізнесу в умовах війни з метою розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його стійкості, інноваційності та ролі у відновленні економіки України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення, систематизація та наукове обґрунтування основних проблем розвитку малого бізнесу в Україні в умовах війни, а також визначення напрямів підвищення його стійкості та ефективності функціонування в кризовому середовищі.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань:

– проаналізувати сучасний стан малого бізнесу в Україні у воєнний період, враховуючи макроекономічні тенденції та зміни у структурі підприємницького середовища;

- визначити специфіку впливу воєнних факторів (економічних, соціальних, безпекових, правових) на діяльність малих підприємств;

- виокремити та охарактеризувати основні проблеми розвитку малого бізнесу в умовах війни – фінансові, логістичні, кадрові, правові, технологічні та психологічні;

- виявити невирішені раніше аспекти проблеми, що потребують подальшого наукового аналізу, зокрема щодо державної підтримки, кадрової стабільності та адаптаційних стратегій бізнесу;

- обґрунтувати можливі напрями підвищення стійкості малого бізнесу, включно з цифровізацією, інноваційним розвитком, регіональною диверсифікацією та партнерством між державою, бізнесом і громадським сектором.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малі підприємства (незалежно від форми власності) – це суб'єкти господарювання, у яких середньооблікова кількість працівників за звітний рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт чи послуг за цей період становить не більше 70 мільйонів гривень [5].

Малі підприємства створюють нові робочі місця і сприяють підвищенню рівня зайнятості населення, активізують економічну діяльність на місцевому рівні, забезпечують гнучкість економіки та швидку адаптацію до змін ринкового середовища. Вони також стимулюють конкуренцію, сприяють розвитку інновацій, розширенню асортименту товарів і послуг, а отже – підвищують якість життя населення та зміцнюють економічну стабільність держави.

Після початку воєнних дій у 2022 р. значна частина малих підприємств припинила діяльність. За даними Державної податкової служби, з початку війни припинили діяльність понад 680 тис. ФОПів, а в 2024 р. – ще понад 200 тис. [6]. Водночас, на сьогодні спостерігається певна стійкість сектору: зростає кількість нових реєстрацій (особливо у західних регіонах), частина бізнесів адаптується до нових умов, переходить в онлайн або на експортні ринки.

За оцінкою Центру розвитку інновацій, індекс активності малого бізнесу становить 37,3 бали зі 100, що свідчить про поступове відновлення після критичного спаду 2022 р. [7]. Проте зберігається низький рівень інвестиційної активності та обмежена довіра до державних інститутів.

Попри стійкість та здатність до адаптації, малі підприємства опинилися в середовищі, де традиційні механізми управління, фінансування та розвитку виявилися недостатньо ефективними. Війна стала каталізатором нових проблем і загострила ті, що існували раніше, створивши складне багатовимірне поле для підприємницької діяльності.

Ключові проблеми, які стримують розвиток малого бізнесу, впливають на його конкурентоспроможність, здатність до інновацій та участь у відновленні національної економіки виокремлено на рисунку 1.

Однією з важливіших проблем є брак фінансових ресурсів. Багато малих підприємств втратили основні джерела доходу, клієнтську базу або об'єкти власності через бойові дії. Доступ до кредитування суттєво обмежений, а умови фінансування часто залишаються непосильними. Державні програми підтримки діють вибірково і не охоплюють усіх потреб малого бізнесу. У результаті підприємці змушені скорочувати персонал, зменшувати обсяги виробництва або повністю призупинити діяльність.

Значна частина працездатного населення мобілізована або вимушено виїхала за кордон. Це призвело до гострої нестачі кваліфікованих кадрів, особливо у виробничому та сервісному секторі. Крім того, працівники, які залишилися, часто працюють у стресових умовах, що впливає на ефективність і продуктивність. Дослідження підкреслює, що «нестача працівників» – одна з трьох головних проблем бізнесу [8].

Нестабільність законодавства під час воєнного стану, постійні зміни податкової політики та процедур звітності створюють додаткові ризики. Підприємці змушені адаптуватися до нових правил, які не завжди узгоджені між собою. Відсутність чіткої координації між державними структурами ускладнює отримання дозволів, ліцензій чи грантів.

Таким чином, протягом воєнного періоду проблеми розвитку малого бізнесу в Україні не лише зберегли свою актуальність, а й посилювалися під впливом нових економічних, соціальних та безпекових викликів (рисунку 2).

Вони набули більш комплексного характеру, охоплюючи не лише фінансово-ресурсні обмеження, а й питання стабільності ринкового середовища, кадрового потенціалу, логістики та державного регулювання. У результаті малий бізнес опинився перед необхідністю постійної адаптації, пошуку нових моделей

Нестабільність і невизначеність ситуації в Україні	•Війна, економічні кризи, зміни в попиті чи логістиці
Брак кваліфікованих працівників	•Недостатній рівень управління або планування
Обмежений доступ до капіталу, фінансування	•фінансові ресурси та доступ до кредитів/інвестицій залишаються слабкими
Регуляторні, податкові та адміністративні бар'єри	•тиск з боку правоохоронних / регуляторних органів
Енергетичні, логістичні та інфраструктурні ризики	•Проблеми з енергопостачанням, логістикою, подорожчанням ресурсів: відзначено як перешкоду для бізнесу
Військовий ризик та безпекова ситуація	•руйнування інфраструктури, перебої у логістиці, небезпекова ситуація

Рис. 1. Основні проблеми розвитку малого бізнесу та їх характеристики

Джерело: сформовано автором

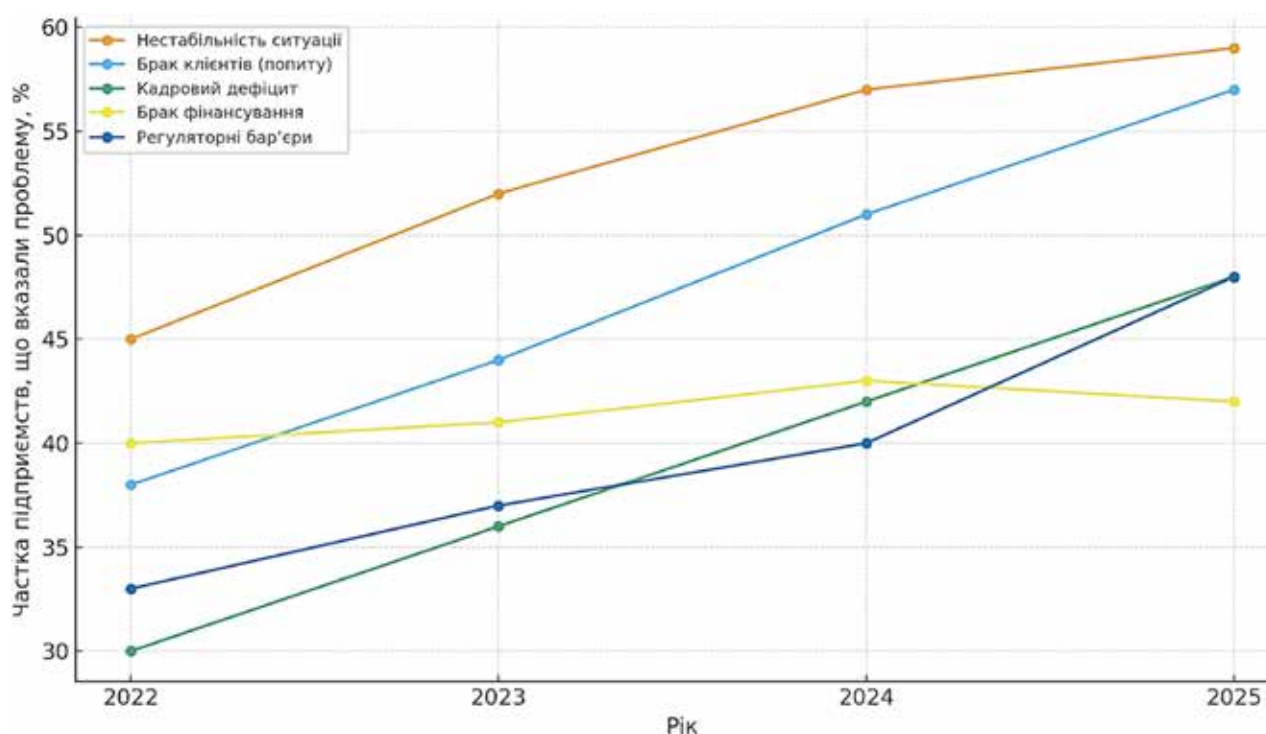


Рис. 2. Динаміка основних проблем розвитку малого бізнесу в Україні (2022-2025 рр)

Джерело: сформовано автором на основі [5-8]

ведення діяльності та формування стратегій стійкості в умовах невизначеності.

Нестабільність і невизначеність середовища характеризується зростанням з 45 % (2022 р.) до 59 % (2025 р.). Після 2022 р. бізнес втратив базові орієнтири для стратегічного

планування – через воєнні дії, зміни валютного курсу, релокації, втрату ринків збуту. У 2024 р. до цього додався фактор безпекових ризиків (посилились ракетні атаки, нестабільна енергосистема), що впливає на кожен етап господарської діяльності. В результаті

підприємства уникають довгострокових інвестицій, фокусуються на коротких циклах обороту, часто «заморожують» масштабування. Це веде до зниження інноваційності, втрати частки ринку та зменшення конкретності українського малого бізнесу у Європі.

Недостатній платоспроможний попит і брак клієнтів характеризується зростанням з 38 % (2022 р.) до 57 % (2025 р.). Причиною цього є падіння доходів населення, скорочення внутрішнього споживчого попиту через війну. Міграція понад 6 млн громадян за кордон призвела до звуження внутрішнього ринку. Бізнеси в секторах роздрібної торгівлі, послуг зазнали найбільшого спаду, особливо у 2023 р. У 2024-2025 рр. спостерігається лише часткове відновлення купівельної спроможності – тому більшість малих компаній змушені шукати клієнтів у суміжних сегментах або онлайн-ринках. Наслідком проблеми є те, що малий бізнес переходить у «економічний мінімалізм»: мінімальні запаси, короткі контракти, спроби вижити без зростання.

Проблема дефіциту кваліфікованих кадрів характеризується зростанням з 30 % (2022 р.) до 48 % (2025 р.). Причинами є: мобілізація, еміграція та релокація працівників; частина працівників перекваліфікувалась або перейшла у неформальну зайнятість; падіння інвестицій у професійну освіту, брак практичних навичок серед молоді. Наслідком проблеми є: нерівномірність розвитку галузей. Тобто одні галузі (ІТ, логістика, виробництво оборонного напрямку) відчують гостру потребу у фахівцях, інші – мають надлишок некваліфікованої робочої сили. Це ускладнює відновлення економіки після війни.

Проблема обмеженого доступу до фінансування характеризується стабільно високим рівнем (≈40-43 %) протягом 2022-2025 рр. Причиною є підвищення кредитних ставок, посилення вимог банків до застави, невелика кількість грантів. Держава запустила програми

(«5-7-9 %», гранти «є Робота»), однак скористались ними менше ніж 10 % малого бізнесу через складні умови та обмежені бюджети. То ж бізнес не має коштів на модернізацію, оновлення обладнання, інновації. Часто обмежується короткостроковим оборотним кредитуванням або самофінансуванням.

Проблема регуляторних та адміністративних бар'єрів характеризується зростанням з 33 % (2022 р.) до 48 % (2025 р.). У 2022-2023 рр. спостерігалось спрощення процедур регулювання, але вже у 2024-2025 рр. повернулися численні перевірки, податковий тиск та бюрократія. Наслідком є зниження довіри до інституцій, зростання тіньової економіки, небажання малого бізнесу «виходити з тіні». Це уповільнює економічну формалізацію та зменшує податкові надходження.

Таким чином 2022-2025 рр. в Україні стали для малого бізнесу періодом високої стійкості при глибокій невизначеності. На основі проведеного дослідження, узагальнюючи виокремлені тенденції розвитку малого бізнесу протягом 2022-2025 років сформовано таблицю 1.

Отже, найгострішими є проблеми зовнішнього середовища – не фінансові, а системні: нестабільність, попит, кадри. Вони формують «ефект замкненого кола», коли навіть при бажанні підприємці не можуть рости через непередбачуваність і низьку економічну активність.

Малий бізнес в Україні залишається ключовим рушієм економічної стійкості, однак стикається з системними проблемами, які потребують комплексного підходу.

Для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу в Україні необхідно реалізувати інституційну реформу підтримки підприємництва, що поєднає державні стимули, освітні ініціативи та інноваційні механізми фінансування.

Висновки. Таким чином, протягом воєнного періоду проблеми розвитку малого бізнесу в Україні посилювалися під впливом нових

Таблиця 1

Узагальнення тенденцій розвитку малого бізнесу, 2022-2025 рр.

Проблема	Динаміка	Характер впливу
Нестабільність ситуації	Різко зростає	Підриває стратегічне планування
Нестача клієнтів	Різко зростає	Обмежує доходи, веде до закриття бізнесу
Дефіцит кадрів	Стабільне зростання	Знижує ефективність і якість послуг
Брак фінансів	Стабільно висока	Стримує модернізацію бізнесу
Регуляторні бар'єри	Зростання після 2023 р.	Посилює тиск і зменшує довіру

Джерело: сформовано автором

економічних, соціальних та безпекових викликів. Вони набули більш комплексного характеру, охоплюючи не лише фінансово-ресурсні обмеження, а й питання стабільності ринкового середовища, кадрового потенціалу, логістики та державного регулювання. У результаті малий бізнес опинився перед необхідністю постійної адаптації, пошуку нових моделей ведення діяльності та формування стратегій стійкості в умовах невизначеності.

У ході проведеного дослідження виокремлено основні проблеми розвитку малого бізнесу в умовах війни, серед яких провідними є нестабільність економічного середовища, зниження платоспроможного попиту, кадровий дефіцит, обмежений доступ до фінансування та посилення регуляторного тиску.

Вдосконалено підхід до аналізу динаміки цих проблем шляхом поєднання статистичних показників із якісною оцінкою тенденцій у 2022–2025 рр., що дозволило комплексно відобразити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на стан малого підприємництва.

Здійснений аналіз дав змогу уточнити напрями подолання і мінімізації виявлених бар'єрів, зокрема через розвиток механізмів фінансової підтримки, цифровізацію бізнес-процесів, спрощення регуляторного середовища та підвищення кадрового потенціалу підприємств. Отримані результати формують теоретико-прикладну основу для подальшого вдосконалення державної політики сприяння сталому розвитку малого бізнесу в Україні в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ : Тов-во «Знання», 2001. 277 с.
2. Дюк А. А. Еволюційні аспекти становлення теорії й практики розвитку підприємництва у системі ринку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2(82). С. 42–49. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2_82_2023/9.pdf (дата звернення 12.10.2025)
3. Завербний, А., Залізна, Л., & Жук, О. (2023). Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*, (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39> (дата звернення 12.10.2025)
4. ТУЛЬЧИНСЬКА, С., & ШИЛО, А. (2024). МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (4), 87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11> (дата звернення 12.10.2025)
5. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/14744/sp:dark> (дата звернення 20.10.2025)
6. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення 18.10.2025)
7. Центр розвитку інновацій. URL: <https://cid.center> (дата звернення 22.10.2025)
8. «Open for Business»: Surveying the State and Prospects of Ukrainian Business. URL: https://www.zois-berlin.de/en/author-overview?tx_wwt3list_recordlist%5BfiltersSubmitted%5D%5BwwwPerson%5D=830&cHash=da270b9f8e3ce7cf4ed069f15dbe0405 (дата звернення 08.10.2025)
9. Черничко, Т., Михайляк, Г. (2023). Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43> (дата звернення 12.10.2025)

REFERENCES:

1. Varnalii Z. S. (2001). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky [Small entrepreneurship: basics of theory and practice]. Tov-vo «Znannia», 277 p. (in Ukrainian)
2. Diuk A. A. (2017) Evoliutsiini aspekty stanovlennia teorii y praktyky rozvytku pidpriemnytstva u systemi rynku [Evolutionary aspects of the formation of the theory and practice of entrepreneurship development in the market system]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, no. 2(82), pp. 42–49. Available at: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2_82_2023/9.pdf (accessed October 12, 2025)
3. Zaverbnyi, A., Zalizna, L., & Zhuk, O. (2023). Osoblyvosti formuvannia metodiv pryiniattia rishen vitchyznianshymy pidpriemstvamy u zovnishnoekonomichnii diialnosti: informatsiinyi aspekt [Peculiarities of the formation of decision-making methods by domestic enterprises in foreign economic activity: the information aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (50). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39> (accessed October 12, 2025)
4. TULCHYNSKA, S., & SHYLO, A. (2024). MALYI TA SEREDNII BIZNES YAK DETERMINANTA ROZVYTKU TERYTORII [SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS AS A DETERMINANT OF TERRITORIAL DEVELOPMENT]

MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (4), 87–91. Available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11> (accessed October 12, 2025)

5. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/14744/sp:dark> (accessed 20, 2025)

6. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua> (accessed October 18, 2025)

7. Tsentri rozvytku innovatsii [Center for Innovation Development]. Available at: <https://cid.center> (accessed October 22, 2025)

8. «Open for Business»: Surveying the State and Prospects of Ukrainian Business. Available at: https://www.zois-berlin.de/en/author-overview?tx_wwt3list_recordlist%5BfiltersSubmitted%5D%5BwwwPerson%5D=830&cHash=da270b9f8e3ce7cf4ed069f15dbe0405 (accessed October 08, 2025)

9. Chernychko, T., & Mykhailiak, H. (2023). INSTRUMENTY PIDTRYMKY ROZVYTKU PIDPRYIEMSTV MALOHO BIZNESU [Tools for supporting the development of small business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 49. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43> (accessed October 12, 2025)