

МАЛИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

SMALL BUSINESS IN UKRAINE DURING THE WAR

У статті розглянуто ключові аспекти функціонування малого бізнесу в умовах війни. Малий бізнес в Україні під час війни відіграє ключову роль у підтримці економіки, створенні робочих місць і забезпеченні населення необхідними товарами та послугами. У статті проаналізовано динаміку суб'єктів господарювання у малому та мікропідприємстві, питому вагу малих та мікропідприємств у загальній сукупності підприємств, основні виклики, з якими стикаються підприємства малого бізнесу, зокрема проблеми з фінансуванням, логістикою та попитом. Розглянуто «сильні» та «слабкі» сторони малого бізнесу в Україні. Окрема увага приділена державним програмам підтримки, таким як гранти, податкові пільги та кредити. Також аналізуються ефективні управлінські рішення, які допомагають бізнесу адаптуватися до умов воєнного часу, зберегти стійкість та знайти нові можливості для розвитку.

Ключові слова: малі підприємства, мікропідприємства, малий бізнес, воєнні умови, проблеми малого бізнесу.

The article discusses the key aspects of small business functioning in wartime. During the war, small business in Ukraine plays a key role in supporting the economy, creating jobs and providing the population with the necessary goods and services. This article examines the dynamics of changes in small and micro businesses. Since 2020, there has been a decrease in the number of small and micro enterprises. In 2020, the COVID-19 pandemic caused a significant reduction in business activity due to lockdowns, falling demand, and disruptions in supply chains. A large number of small businesses, especially in the service sector, were unable to survive the crisis. However, a significant reduction in the number of small businesses is expected to occur in 2022, the year of Russia's full-scale invasion of Ukraine. The destruction of infrastructure, occupation of territories, reduced effective demand, decreased investment attractiveness and other factors led to massive business closures. In 2023, the number of small businesses increased due to business adaptation to new conditions, government support programs, recovery of economic activity, and changes in business models. Small businesses in Ukraine have faced unprecedented challenges during the war, including financial instability, disruption of supply chains, staff shortages, and problems with access to resources. Nevertheless, entrepreneurs have demonstrated high adaptability, flexibility and the ability to transform in the face of the crisis. To ensure the sustainability of small businesses, it is necessary to implement both government support mechanisms (soft loans, tax breaks, export promotion) and internal measures at the level of the enterprises themselves (cost optimization, digitalization, reorientation to new markets). It is crucial not only to support existing businesses but also to promote the development of new initiatives, attract investment and introduce innovative business approaches. Successfully overcoming the current challenges and effectively using the opportunities will help small businesses not only survive the war, but also become the engine of the country's economic revival in the future.

Key words: small enterprises, micro-enterprises, small business, wartime conditions, problems of small business.

УДК 330.3:334

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-20>

Ковальчук Н.О.

к.е.н., доцент,
асистент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Kovalchuk Natalia

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну створило безпрецедентні виклики для національної економіки та бізнес-середовища. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, скорочення внутрішнього споживання, відтік кадрів та капіталу, а також загальну невизначеність, що ускладнює планування і розвиток підприємств.

Водночас український бізнес демонструє високий рівень адаптивності, шукаючи нові шляхи функціонування, зокрема через релокацію, цифровізацію, розширення експортних можливостей та взаємодію з міжнародними партнерами. Однак, попри ці зусилля, залишаються відкритими питання стійкості українських компаній, доступу до фінансування, змін у законодавчому регулюванні та ефективності державної підтримки підприємництва у кризових умовах. Особливо актуальними дані питання є для малого бізнесу, який є фундаментальною частиною економіки України, забезпечуючи робочі місця, податкові надходження та підтримуючи економічну стабільність регіонів. Важливим є дослідження впливу війни на малий бізнес в

Україні, аналіз основних проблем та викликів, а також визначення ефективних стратегій виживання та розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання «виживання» та розвитку українського бізнесу є надзвичайно актуальним в нинішніх воєнних умовах господарювання. Мельник Т.В. [1], досліджуючи сучасний стан українського бізнесу, його проблеми та шляхи їх вирішення, відзначає, що «стан економічної сфери під впливом війни вимагає уваги від уряду, бізнес-спільноти, громадськості та міжнародних партнерів адже майбутнє країни залежить від їхнього спільного зусилля». Якщо великі підприємства легше проходять через економічні потрясіння, то малому бізнесу доводиться доволі важко. Незважаючи на це, як зазначають Стефанюк О.Д., Галунець Н.І., Сідненко М.В. [2], «переважна більшість малих і середніх підприємств продовжують свою діяльність навіть у воєнний час, і ця підприємницька діяльність потребує всебічної підтримки для підвищення ефективності їх діяльності та досягнення позитивних фінансових результатів. Одним із головних викликів сьогодення є розробка та подальше

впровадження технологічних рішень для підтримки підприємницької діяльності та подальшого зростання та розширення бізнесу в Україні». Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні досліджено в статті Васюти В., Лобас В., Зубко О. [3]. Автори стверджують, що «даний сегмент економіки має, на жаль, більше загроз, ніж можливостей. Однією з проблем розвитку малого бізнесу є складність фінансування масштабних проектів. Наразі визначальною проблемою розвитку не тільки малого підприємництва, а й усіх секторів економіки України, є повномасштабне вторгнення росії. Цей фактор мав надзвичайно негативний вплив, а його наслідки ще довго будуть перешкоджати нормальному економічному розвитку країни». Проблеми малого бізнесу під час війни, а також необхідність державної підтримки малого бізнесу обґрунтовані в праці Лозинської Т.М., Сліченка В.В. [4] та Лойко В.В., Александрова Б.В. [5], які зазначають: «державна намагається підтримувати сприятливі умови, за допомогою фінансових програм та юридичного регулювання». Натомість Васюта В., Путря А., Пивоваров В. [6] підкреслюють, що «розв'язання проблем розвитку малого підприємництва залежить не лише від державної підтримки, а також і від діяльності самих підприємців. Збереження бізнесу напряму залежить від швидкості реагування на умови, що змінюються». Попри дискусії та різні думки щодо роботи малого бізнесу в умовах війни, подальші дослідження в цій сфері є важливими для формування ефективної політики підтримки, стимулювання економічного відновлення та забезпечення стійкості української економіки в довгостроковій перспективі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі малого бізнесу для економічного

розвитку України, динаміки підприємств малого бізнесу, в тому числі за період повномасштабного вторгнення, проблем в їх роботі та напрямів вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах війни значення малого бізнесу зросло, оскільки він:

- забезпечує гнучкість та адаптивність – малий бізнес швидко реагує на виклики, змінюючи напрями діяльності та шукаючи нові ринки;
- підтримує економічну активність – навіть у кризових умовах підприємці продовжують працювати, забезпечуючи товари та послуги для населення;
- сприяє соціальній стійкості – створює робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, підтримує волонтерські ініціативи та допомагає військовим;
- є драйвером інновацій – через складні умови підприємці активно впроваджують цифрові рішення, автоматизацію та нові бізнес-моделі.

Разом з тим війна суттєво вплинула на функціонування малого бізнесу, змушуючи підприємців адаптуватися до нових реалій. «Серед основних проблем, з якими стикається український бізнес під час війни, можна виділити фінансову нестабільність, зниження попиту на ринку, підвищені ризики та втрати, недостатність доступу до фінансових ресурсів та зниження інвестиційної привабливості. Бізнеси, особливо малі та середні, також потребують підтримки в забезпеченні ліквідності, адаптації до нових умов та розвитку інноваційних стратегій» [1]. Розглянемо як повномасштабне вторгнення вплинуло на кількість підприємств малого бізнесу (рис. 1).

Починаючи з 2020 року відбулось зменшення кількості малих та мікропідприємств. У 2020 році

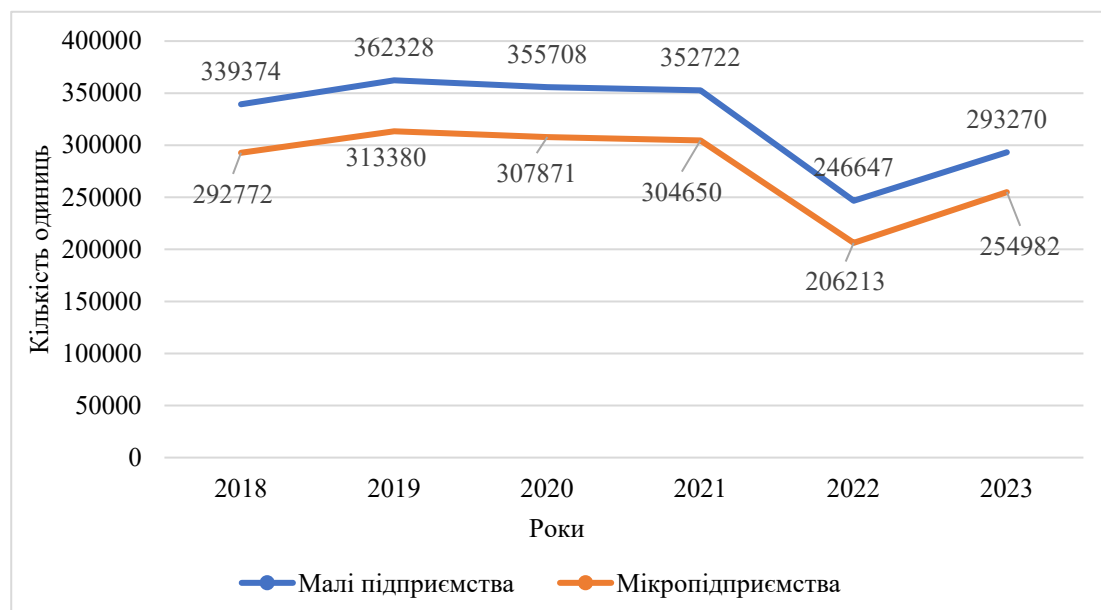


Рис. 1. Кількість малих та мікропідприємств України, 2018–2023 роки

Джерело: складено за даними [7]

пандемія COVID-19 спричинила значне скорочення бізнес-активності через локдауни, падіння попиту та порушення логістичних ланцюгів. Велика кількість малих підприємств, особливо в сфері послуг, не змогли пережити кризи.

Проте значне скорочення кількості малих підприємств припадає саме на 2022 рік – початок повномасштабного вторгнення росії в Україну. Руйнування інфраструктури, окупація територій та скорочення платоспроможного попиту призвели до масового закриття бізнесів. Багато підприємств не змогли релокуватися або пристосуватися до нових умов. Військовий стан обмежив підприємницьку діяльність у багатьох сферах. Значна частина власників малого бізнесу виїхала за кордон або була мобілізована, що спричинило закриття компаній. Скорочення трудових ресурсів також ускладнило діяльність підприємств.

У 2023 році спостерігалось зростання кількості малих підприємств. Основними причинами цього стали:

- адаптація бізнесу до нових умов. Підприємці навчилися працювати в умовах війни: активніше використовувати цифрові технології, змінювати ринки збуту та переорієнтовуватися на експорт;
- державні програми підтримки. Запровадження грантів та кредитних програм сприяло відкриттю нових бізнесів;
- відновлення економічної активності. У 2023 році спостерігалось поступове відновлення економіки, що створило можливості для запуску нових підприємств. Внутрішнє споживання почало зростати, що підтримало малий бізнес;
- зміна бізнес-моделей. Багато підприємців перейшли в онлайн, започаткували крафтове

виробництво або розпочали діяльність, пов'язану з оборонним сектором.

Отже, хоча 2019–2022 роки стали важкими для малого бізнесу через кризові явища, у 2023 році спостерігався ріст завдяки адаптації, державній підтримці та економічному пожвавленню.

Динаміку питомої ваги кількості малих та мікропідприємств в загальній їх сумі демонструє рис. 2.

Частка малих та мікропідприємств у загальній кількості підприємств залишається стабільно високою. Абсолютна кількість підприємств скорочувалася у 2020–2022 роках через пандемію та війну, але у 2023 році ситуація почала покращуватися. Це, власне, позначилось і на питомій вазі даних суб'єктів господарювання в загальній їх сукупності.

Слабкими сторонами малого бізнесу в Україні є: «обмежені перспективи розвитку й подальшого зростання; залежність від економічного стану великого і середнього бізнесу; слабка стійкість перед змінами зовнішніх факторів середовища; обмеження фінансування, яке заважає процесу проведення досліджень, розроблення та подальшого втілення результатів [3, с. 210].

Функціонування малих та мікропідприємств в умовах війни в Україні супроводжується низкою критичних проблем, які впливають на їхню стійкість та здатність до адаптації. Зокрема, це фінансові труднощі, пов'язані із браком обігових коштів (через скорочення платоспроможного попиту та втрату частини клієнтів малі підприємства мають труднощі з підтримкою ліквідності), обмеженим доступом до кредитування (банки посилили вимоги до позичальників через високі ризики, а програми державної підтримки покривають не всі потреби бізнесу),

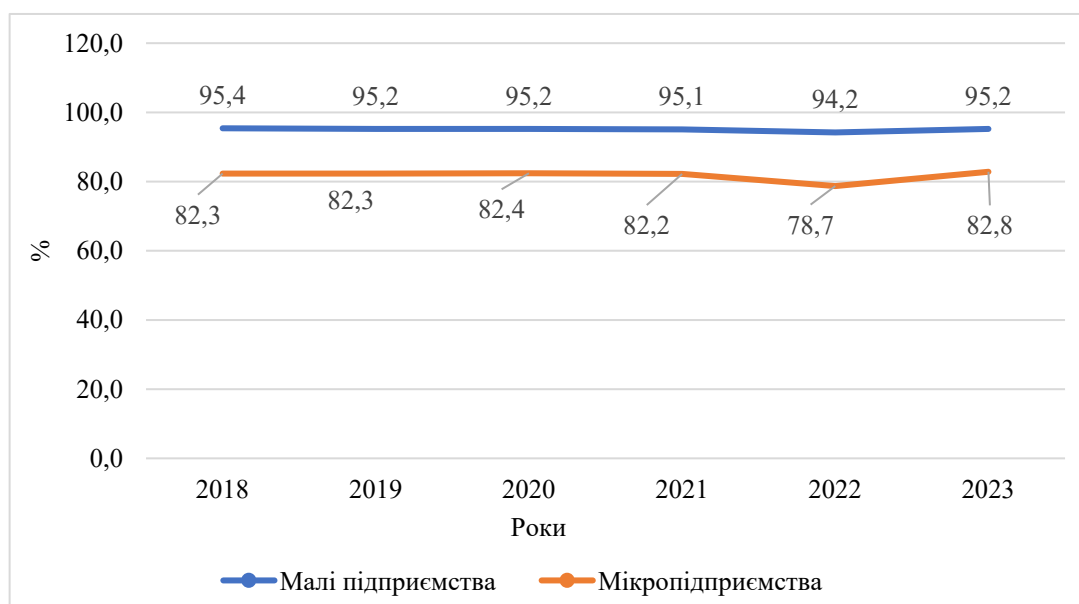


Рис. 2. Питома вага малих та мікропідприємств в загальній їх сукупності

Джерело: складено за даними [7]

зниження інвестиційної активності – війна відлякує як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що ускладнює розвиток малих підприємств.

Також проблемними моментами є:

- руйнування виробничих потужностей та складів – багато підприємств втратили свої офіси, цехи та склади через бойові дії;

- проблеми з постачанням сировини та комплектуючих – порушення ланцюгів постачання змушує бізнес шукати альтернативні шляхи, що підвищує витрати;

- складнощі з експортом та імпортом – через блокування портів, зміни у логістиці та митному регулюванні експортно-орієнтовані підприємства зазнають додаткових труднощів;

- кадровий дефіцит - значна частина працездатного населення пішла до лав ЗСУ, що призвело до кадрового голоду в багатьох сферах, еміграція підприємців і робочої сили, що ускладнює найм персоналу; психологічне навантаження на працівників – стрес та невизначеність зменшують продуктивність та мотивацію персоналу;

- зниження купівельної спроможності населення – економічна криза та інфляція змушують споживачів економити, що впливає на продажі малого бізнесу;

- втрата локальних ринків – багато підприємств, які працювали на східні регіони втратили своїх клієнтів;

- перебудова бізнес-моделей – деяким підприємствам довелося кардинально змінити свою діяльність (наприклад, перейти в онлайн або перепрофілювати виробництво);

- проблеми безпеки та стабільності (ризик обстрілів та руйнувань, особливо у регіонах, близьких до лінії фронту, підприємства постійно ризикують втратити активи через ракетні удари; перебої в електро- та водопостачанні у 2022-2023 роках атаки на енергетичну інфраструктуру спричинили вимкнення світла, що особливо вдарило по малому виробництву);

- відсутність прогнозованості – неможливість планувати діяльність на довгострокову перспективу гальмує розвиток бізнесу.

Підтримка та розвиток малого бізнесу – одне із ключових завдань. Враховуючи виклики, з якими стикається малий бізнес, необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на його стійкість, адаптацію та розвиток.

Важливе значення має фінансова підтримка та кредитування. Грантові програми допомагають бізнесу зменшити фінансове навантаження, дають можливість звільнити або залучити ресурси на розвиток, наприклад, на маркетинг продукції, підвищення ефективності виробничих процесів, навчання персоналу. Ці кроки посилюють потенціал та стійкість бізнесу в умовах війни. Як це працює, можна побачити на прикладі однієї з найбільших державних

програм підтримки «єРобота» [8]. Усвідомлюючи важливість підтримки бізнесу, держава запустила програму отримання грантів для створення власного бізнесу, розвитку вже існуючих, фінансування садівництва та тепличного господарства, а також грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ.

Важливе значення мають: пільгове кредитування, податкові канікули для мікробізнесу, зокрема тимчасове скасування або зниження податків для підприємців, що зазнали втрат через війну; компенсація витрат на релокацію (надання фінансової підтримки для підприємств, які змушені переїхати з зони бойових дій).

Український бізнес стикається із труднощами, проте часто демонструє і стійкість. «Сильні сторони» малого бізнесу в Україні включають: «легкість і сприятливі умови для втілення інновацій, можливість створення й подальшого розвитку справи без наявності великого стартового капіталу, часто швидку окупність та оборот коштів, вузьку спеціалізацію, яка дає можливість для кращої адаптації до потреб споживача тарифу, через вузьку спеціалізацію можливий безпосередній контакт зі споживачем, відповідно до цього здатність швидко реагувати на зміни в попиті на товар» [3, с. 210].

З огляду на це, важливу роль відіграє не лише підтримка бізнесу, але й безпосередньо підвищення ефективності управління малими підприємствами. До таких заходів можна віднести:

- фінансове планування та оптимізація витрат;
- диверсифікація джерел доходів, зокрема через впровадження додаткових продуктів або послуг для нових категорій клієнтів, розширення діяльності через онлайн-продажі або співпрацю з маркетплейсами;

- за можливості переведення працівників на дистанційну роботу для економії ресурсів;

- аутсорсинг і автоматизація,
- диверсифікація бізнесу, зокрема через запровадження нових товарів/послуг, що актуальні під час війни (наприклад, товари для військових, гуманітарної допомоги);

- запровадження програм лояльності для клієнтів;

- автоматизація продажів і маркетингу;
- антикризове управління та стратегічне планування.

Висновки. Малий бізнес в Україні під час війни зіткнувся з безпрецедентними викликами, серед яких фінансова нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит та проблеми з доступом до ресурсів. Попри це, підприємці демонструють високу адаптивність, гнучкість та здатність до трансформації в умовах кризи.

Для забезпечення стійкості малого бізнесу необхідно впроваджувати як державні механізми підтримки (пільгове кредитування, податкові послаблення, сприяння експорту), так і внутрішні заходи

на рівні самих підприємств (оптимізація витрат, цифровізація, переорієнтація на нові ринки).

Розвиток малого бізнесу є ключовим фактором економічної стабільності країни, створення робочих місць та післявоєнного відновлення України. Тому критично важливо не лише підтримувати існуючі підприємства, а й сприяти розвитку нових ініціатив, залученню інвестицій та впровадженню інноваційних підходів до ведення бізнесу.

Успішне подолання поточних викликів та ефективне використання можливостей допоможуть малому бізнесу не лише вижити в умовах війни, а й стати рушієм економічного відродження країни в майбутньому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 25.03.2025)

2. Стефанюк О.Д., Галунець Н.І., Сідненко М.В. Пріоритету розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361> (дата звернення: 25.03.2025)

3. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. №2 (87). С. 207–213.

4. Лозинська Т.М., Сліченко В.В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони*. 2022. №4(78). С. 45–52. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7> (дата звернення: 25.03.2025)

5. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). С. 228–237.

6. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 160-164.

7. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. Еконо-

мічна правда: веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/02/02/709420/> (дата звернення: 25.03.2025)

REFERENCES:

1. Melnyk T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyryshennia [Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (accessed March 25, 2025)

2. Stefaniuk O.D., Halunets N.I., Sidnenko M.V. (2023). Priorytetu rozvytku biznesu u voiennyi chas [Business development priorities in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361> (accessed March 25, 2025)

3. Vasiuta V., Lobas V., Zubko O. (2024). Suchasni problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Current problems of small business development in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 2 (87), pp. 207–213.

4. Lozynska T.M., Slichenko V.V. (2022). Derzhavna pidtrymka maloho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Government support of small business in the conditions of marital state]. *Derzhava ta rehiony*, vol. 4(78), pp. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7> (accessed March 25, 2025)

5. Loiko V.V., Aleksandrov B.V. (2023). Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol.1(11), pp. 228–237.

6. Vasiuta V., Putria A., Pyvovarov V. (2022). Stan rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [State of small business development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, tom 1, pp. 160–164.

7. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed March 25, 2025)

8. Mikro-, maliy ta serednii biznes: stiikist v chasy viiny, potentsial dlia vidbudovy Ukrainy [Micro, small and medium-sized businesses: resilience in times of war, potential for rebuilding Ukraine]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/02/02/709420/> (accessed March 25, 2025)