



Вплив невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні

Олег Н. Біннатов  1 *

¹ Прикарпатський університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: olegbinnatov@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.20](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження зумовлено необхідністю забезпечення стійкості малого бізнесу України в умовах зростаючої економічної та інституційної невизначеності, спричиненої глобальними ринковими коливаннями, воєнними ризиками, дефіцитом фінансових ресурсів і структурними змінами у політиці державної підтримки. Встановлено, що невизначеність дедалі більше впливає не лише на динаміку виробництва, але й на інноваційну активність, фінансову стабільність і конкурентні позиції малих підприємств. Мета статті полягає у визначенні впливу невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні та обґрунтуванні напрямів підвищення його адаптивної стійкості в мінливому економічному середовищі. Для досягнення цієї мети досліджено сутність феномена невизначеності, проаналізовано чинники її формування, оцінено наслідки для ефективності, інноваційності, фінансової стійкості й конкурентних переваг МСП, виявлено ключові проблеми та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності сектору. Методологія дослідження базується на поєднанні системного, структурно-функціонального та порівняльного підходів. Використано методи логічного узагальнення, економіко-статистичного аналізу, індукції й моделювання. Інформаційну основу становили дані ЄБРР, OECD, UNDP, Національного банку України та Центру економічної стратегії, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про стан малого бізнесу в умовах воєнної трансформації економіки. Результати дослідження. Встановлено, що головними викликами для МСП є волатильність попиту, зростання вартості ресурсів, регуляторна нестабільність, обмежений доступ до кредитування та кадровий дефіцит. Доведено, що адаптивність підприємств зростає пропорційно рівню цифровізації, інтеграції у партнерські мережі та диверсифікації фінансових інструментів. Виявлено, що підприємства, які впроваджують автоматизацію, демонструють більшу стійкість до коливань ринку та швидше відновлюють ліквідність. Висновки. Доведено, що ефективне функціонування малого бізнесу в умовах невизначеності потребує інституційної стабільності, цифрової трансформації та розвитку партнерських мереж. Рекомендовано створення єдиного електронного середовища підтримки підприємництва, розширення гарантійного кредитування та формування регіональних центрів цифрових компетентностей. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегральних показників адаптивності малого бізнесу, моделюванням поведінкових стратегій підприємств у кризових умовах і кількісною оцінкою впливу цифрових інновацій на фінансову стійкість сектору.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптивність, цифровізація, підприємництво, розвиток, мале і середнє підприємництво, фінансова стійкість, регуляторна стабільність, партнерські мережі, інновації, інноваційний розвиток, сталий розвиток.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


The Impact of Uncertainty on the Development of Small Business in Ukraine

Oleg Binnatov  ¹ *

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration.*

* *Corresponding Author*, e-mail: olegbinnatov@gmail.com

ARTICLE INFO

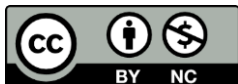
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.20](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The study's relevance is determined by the necessity to ensure the resilience of small businesses in Ukraine under conditions of increasing economic and institutional uncertainty caused by global market fluctuations, war-related risks, shortage of financial resources, and structural changes in public support policy. It has been established that uncertainty increasingly affects not only the dynamics of production but also the innovative activity, financial stability, and competitiveness of small enterprises. The article aims to determine the impact of uncertainty on the development of small businesses in Ukraine and to substantiate the directions for enhancing their adaptive resilience in a volatile economic environment. To achieve this goal, the essence of the uncertainty phenomenon was studied, the factors of its formation were analyzed, the consequences for efficiency, innovativeness, financial sustainability, and competitive advantages of SMEs were assessed, the main problems were identified, and practical recommendations for improving the sector's adaptability were developed. Research methodology is based on the combination of systemic, structural-functional, and comparative approaches. The methods of logical generalization, economic-statistical analysis, induction, and modeling were used. The information base included data from the EBRD, OECD, UNDP, the National Bank of Ukraine, and the Centre for Economic Strategy, which made it possible to form a comprehensive understanding of the state of small business under wartime economic transformation. Research results. It has been established that the main challenges for SMEs are demand volatility, rising resource costs, regulatory instability, limited access to financing, and personnel shortages. It has been proven that the adaptability of enterprises increases in proportion to the level of digitalization, integration into partnership networks, and diversification of financial instruments. It was found that enterprises implementing automation demonstrate greater resilience to market fluctuations and faster recovery of liquidity. Conclusions. It has been proven that the effective functioning of small businesses under uncertainty requires institutional stability, digital transformation, and the development of partnership networks. The creation of a unified electronic environment for business support, the expansion of guarantee-based lending, and the establishment of regional centers of digital competence are recommended. Prospects for further research are related to the development of integrated indicators of small business adaptability, modeling of entrepreneurs' behavioral strategies under crisis conditions, and quantitative assessment of the impact of digital innovations on the financial sustainability of the sector.

KEYWORDS

adaptability, digitalization, entrepreneurship, development, small and medium-sized enterprises, financial stability, regulatory stability, partnership networks, innovation, innovative development, sustainable development.

1. Вступ

У сучасних умовах розвитку економіки України малий бізнес виступає ключовим чинником забезпечення зайнятості, конкурентоспроможності та інноваційного оновлення ринку, однак його функціонування відбувається в середовищі глибокої невизначеності. Повномасштабна війна Росії проти України спричинила руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту, вимушену релокацію підприємств і втрату трудових ресурсів, що радикально змінило умови ведення господарської діяльності. До цього додаються макроекономічна нестабільність, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів, обмежений доступ до кредитних ресурсів та нестабільність нормативно-правового середовища, що посилює ризики для підприємців. В умовах воєнного та післявоєнного відновлення невизначеність набуває системного характеру, охоплюючи економічні, безпекові, інституційні та соціальні чинники, які взаємопов'язані між собою та взаємно посилюють вплив. Це потребує переосмислення стратегій управління малим бізнесом, розроблення адаптивних механізмів стійкості, підвищення цифрової та фінансової грамотності підприємців і зміцнення державної політики підтримки, орієнтованої на стабілізацію, інноваційне відновлення та інтеграцію України у європейський економічний простір. Дослідження впливу війни та пов'язаної з нею невизначеності на розвиток малого бізнесу має важливе наукове і практичне значення, оскільки його результати можуть стати основою для формування ефективних інструментів державного регулювання, фінансової підтримки та розвитку підприємницького потенціалу у воєнний і післявоєнний періоди.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз сучасних досліджень щодо методичних підходів та методів управління розвитком малого підприємництва в умовах невизначеності дає змогу виокремити чотири взаємопов'язані наукові напрями. Перший напрям охоплює концептуальні засади розвитку малого підприємництва та його місце в національній економіці. У праці Д. Михайленка розкрито сучасні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні, акцентовано на цифровізації, децентралізації та підвищенні ролі підприємницьких ініціатив на місцевому рівні [1]. В. Васюта, А. Путря та співавтори досліджують стан розвитку малого підприємництва, відзначаючи його ключову роль у структурі економіки та необхідність стимулювання фінансово-кредитної підтримки [2]. К. В. Завгородній аналізує особливості формування національної економічної активності в умовах невизначеності, підкреслюючи значення державної політики, інституційного середовища та підприємницької культури у забезпеченні адаптивності бізнесу [3]. Подальші дослідження у цьому напрямі варто зосередити на кількісному вимірюванні підприємницької активності та створенні інтегральних індексів стійкості малого бізнесу з урахуванням регіональних відмінностей.

Другий напрям стосується управління підприємствами в умовах ризику та невизначеності. К. Рулицька та С. Яців досліджують механізми функціонування підприємств у період пандемічної кризи, підкреслюючи важливість адаптивного менеджменту, цифрових інструментів комунікації та реструктуризації бізнес-процесів [4]. І. Соколовська та О. Сивак аналізують фінансові джерела стійкості українських підприємств, виокремлюючи зростання ролі грантових програм, державних гарантій і альтернативних джерел фінансування [5]. О. Таран і Ю. Павлюк пропонують стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у середовищі невизначеності, акцентуючи на методах сценарного планування, моніторингу ризиків і впровадженні динамічних систем управління [6]. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розроблення аналітичних моделей прогнозування економічних ризиків із застосуванням цифрових алгоритмів і штучного інтелекту.

Третій напрям зосереджений на інноваційних і організаційних механізмах зміцнення стійкості малого та середнього бізнесу. І. В. Охріменко та співавтори доводять, що інновації є основою стратегічного управління безпекою національної економіки, оскільки формують передумови для підвищення гнучкості підприємств у глобальному середовищі ризику [7]. К. Коваль та О. Стеченко запропонували класифікацію бізнес-процесів малих підприємств, орієнтовану на оптимізацію управлінських процедур із урахуванням рівня ризику та цифрової зрілості [8]. Й. Головні (Y. Holovni) та співавтори розглядають управління як чинник соціально-

економічного розвитку малого і середнього бізнесу, наголошуючи, що людський капітал, організаційна культура та лідерські якості менеджерів є ключовими драйверами стійкості підприємств [9]. А. Длігач (A. Dligach) та А. Ставицький (A. Stavytskyu) виокремлюють головні фактори резильєнтності українського малого та середнього бізнесу, зокрема розвиток мережевої взаємодії, цифрових компетентностей і швидке реагування на кризові зміни [10]. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути зосереджені на побудові моделей управління організаційною стійкістю, що інтегрують інноваційні, кадрові та цифрові компоненти.

Четвертий напрям відображає вплив зовнішніх і макроекономічних чинників на підприємницьку діяльність. В. Смачило (V. Smachylo) аналізує наслідки війни для підприємництва в Україні, підкреслюючи скорочення ринку праці, зниження інвестиційної активності та водночас активізацію волонтерських і виробничих ініціатив у нових секторах [11]. І. Сторонянська (I. Storonyanska) та співавтори досліджують ризики регіонального розвитку України в умовах нестабільності, наголошуючи на асиметрії просторового зростання та потребі в регіональній координації економічної політики [12]. О. Піменова (O. Pimenova) та співавтори обґрунтовують концепцію сталих бізнес-моделей підприємств у турбулентному середовищі, поєднуючи принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності як засобу підвищення стійкості [13]. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно орієнтувати на розроблення стратегій післявоєнного відновлення підприємництва, зокрема через залучення міжнародних інвестицій, державних програм відновлення та партнерських платформ підтримки малого бізнесу.

Узагальнення проведених досліджень свідчить, що розвиток малого підприємництва в умовах невизначеності є багаторівневим процесом, який поєднує інституційні, фінансові, інноваційні та безпекові складові. Його ефективність залежить від здатності системи управління забезпечувати гнучкість, адаптивність та інноваційність підприємств у динамічному економічному середовищі. Попри значний науковий інтерес до проблем функціонування малого бізнесу, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, не сформовано цілісного теоретичного підходу до розуміння феномена невизначеності як системного фактора управління підприємницькою діяльністю. Недостатньо вивчено взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та адаптивною спроможністю підприємств, вплив інституційної нестабільності на фінансову стійкість МСП, а також поведінкові реакції підприємців на динамічні ринкові зміни.

Запропоноване дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом поєднання системного аналізу, економіко-статистичних методів і практичних кейсів для побудови моделі адаптивної стійкості малого бізнесу. Розроблені теоретико-прикладні положення дозволяють уточнити механізми впливу невизначеності на ефективність підприємництва, визначити індикатори його адаптивності та обґрунтувати напрями удосконалення державної політики підтримки МСП в умовах мінливої економіки.

3. Постановка завдання

Мета статті полягає у визначенні впливу невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні та обґрунтуванні напрямів підвищення його адаптивної стійкості в мінливому економічному середовищі.

Завдання статті:

1. Дослідити сутність невизначеності в управлінні малим бізнесом та чинники, що формують її середовище в Україні.
2. Оцінити вплив невизначеності на ефективність, інноваційність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність малого бізнесу.
3. Обґрунтувати напрями підвищення адаптивності МСП через удосконалення державної підтримки, цифровізацію та розвиток партнерських мереж.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на комплексному аналізі сучасних тенденцій розвитку малого бізнесу України в умовах економічної, інституційної та воєнної невизначеності. Інформаційну

базу становили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Європейської Бізнес Асоціації, OECD, EBRD та Центру економічної стратегії. Для поглибленого аналізу залучено звіти профільних бізнес-асоціацій, відкриті опитування підприємців і публікації міжнародних організацій, що відображають стан малого підприємництва в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення.

У дослідженні застосовано системний, порівняльний та структурно-функціональний підходи, що дали змогу оцінити взаємозв'язок між рівнем невизначеності та результативністю підприємницької діяльності. Використано методи описової статистики для узагальнення макроекономічних тенденцій, економіко-статистичний аналіз для оцінки впливу окремих чинників на ефективність бізнесу, а також контент-аналіз аналітичних і нормативних документів для виявлення проблем державного регулювання. Порівняльний аналіз українських і зарубіжних джерел дозволив ідентифікувати відмінності в моделях адаптації малого бізнесу до умов невизначеності та виокремити релевантні практики для України.

Отримані результати базуються на поєднанні кількісних показників (індекси ділової активності, обсяги кредитування, інвестиційна динаміка) з якісними оцінками підприємців, що дало змогу забезпечити комплексність дослідження та підвищити достовірність висновків щодо шляхів підвищення адаптивності малого бізнесу до умов нестабільного економічного середовища.

5. Результати та обговорення

Невизначеність у системі управління малим бізнесом постає як комплексна характеристика середовища, у якому підприємець змушений приймати рішення за умов неповної інформації, динамічних змін ринку, непередбачуваності споживчої поведінки та регуляторних коливань. Вона проявляється не лише у зовнішніх факторах – економічних, політичних чи технологічних, – а й у внутрішніх, пов'язаних із обмеженими ресурсами, нестачею аналітичних інструментів і досвіду прогнозування. Для малого бізнесу невизначеність має подвійний ефект: з одного боку, вона підвищує ризики, з іншого – створює стимули до пошуку нових моделей гнучкості, партнерства та інновацій. У таких умовах саме управлінські рішення стають головним механізмом адаптації підприємства до змін, відображаючи здатність керівника швидко оцінювати інформацію, приймати обґрунтовані рішення й балансувати між ризиком та можливістю (табл. 1).

Таблиця 1. Види невизначеності у системі управління малим бізнесом та їх вплив на процес прийняття рішень

Вид невизначеності	Джерело виникнення	Типові управлінські ризики	Приклад впливу на рішення
Економічна	Колівання цін, попиту, валютного курсу	Помилкове планування бюджетів, втрати ліквідності	Підприємець відкладає інвестиційні проекти через нестабільність закупівельних цін
Політична та регуляторна	Зміни законодавства, податкових правил, дозвільних процедур	Порушення правової передбачуваності, ризики штрафів	Бізнес коригує модель оподаткування або змінює юридичну форму діяльності
Технологічна	Швидке оновлення технологій, цифровізація ринку	Витрати на адаптацію, технологічне відставання	Підприємець впроваджує CRM або автоматизацію обліку, щоб уникнути втрати клієнтів
Соціально-поведінкова	Зміна споживчих уподобань, міграційні процеси	Помилки у прогнозуванні попиту, зниження лояльності клієнтів	Підприємство змінює асортимент або канали комунікації
Інституційна	Недовіра до державних інституцій, нестабільність партнерських відносин	Ускладнення доступу до фінансування, зростання транзакційних витрат	Бізнес обирає неформальні канали співпраці, зменшуючи прозорість діяльності

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [1; 2; 4; 5; 7; 8].

На практиці сучасні українські малі підприємства функціонують у ситуації, коли економічна, регуляторна та поведінкова невизначеність створює постійно мінливе поле для прийняття рішень. Згідно з даними опитування Small Business Sentiment Index 2024, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією (ЕБА), інтегральний індекс настроїв малого бізнесу впав до 2,3 із 5 балів, а показник оцінки економічної ситуації був найнижчим – 1,9. [14] Така низька оцінка

відображає високий рівень обережності підприємців і зменшену готовність до інвестування та розвитку.

Водночас дані щомісячного опитування підприємств, опубліковані Національним банком України, демонструють певне пожвавлення ділової активності: у серпні 2025 року індекс очікувань ділової активності (ІОДА) підвищився до 49,0 пункту, що перевищує показник липня (48,3) і рік тому (48,4) [15]. Це свідчить про те, що навіть в умовах високої невизначеності можливий зсув у бік більш оптимістичних очікувань – за умови стабілізації певних макроекономічних і секторних чинників.

Для управлінських рішень це означає, що підприємці змушені комбінувати тактичну гнучкість (наприклад, динамічне ціноутворення, сценарне планування запасів, курсову адаптацію) з вибірковими інвестиціями у ті частини бізнесу, де з'являються позитивні сигнали. У тих сегментах, де очікування залишаються стриманими, доцільні оборотні інвестиції, підсилення аналітики попиту та тестування цифрових інструментів із коротким циклом окупності. Саме така комбінація дає змогу перетворити невизначеність не лише на джерело ризику, але й на каталізатор організаційного навчання, підвищуючи якість прийнятих рішень за рахунок інтеграції опитувальних індикаторів, внутрішніх метрик та швидких експериментів на ринку.

У середовищі малого підприємництва в Україні невизначеність формується як результат взаємодії макроекономічних коливань, політичних і регуляторних змін, інституційної спроможності ринкових та державних інфраструктур і прискорених технологічних зрушень. Для підприємця це означає, що параметри попиту, витрат, логістики, доступу до фінансування та регуляторної відповідності залишаються рухомими, а горизонт прогнозування скорочується. Сукупний ефект полягає не стільки в підвищенні ризику окремих операцій, скільки у зростанні варіативності сценаріїв, що потребує постійної перебудови фінансових і виробничих планів, запасів та цінкових стратегій (табл. 2).

Таблиця 2. Види невизначеності у системі управління малим бізнесом та їх вплив на процес прийняття рішень

Чинник	Приклад конкретного драйвера	Як проявляється невизначеність	Приклад
Економічний	Волатильність курсу й цін, енергетичні дисбаланси	Зростання витрат, ризик простоїв, валюта як джерело витрат	Наприклад, дефіцит електроенергії змушує бізнеси мати резервні джерела енергії або обирати цикли виробництва з урахуванням графіків вимкнень
Логістичний / інфраструктурний	Обмежена пропускна здатність портів або зміна маршрутів транспорту	Зміна строків доставки, збільшення логістичних затрат, потреба змінити постачальників	Порти України у перший квартал 2025 року обробили 23 млн тон вантажів, незважаючи на складні умови [16]
Політичний-регуляторний	Часті зміни податкової/звітної бази, дозвільних процедур	Невизначеність щодо термінів, штрафів, відповідності нормам	Наприклад, уряд та законодавчі органи здійснюють регулярні ініціативи змін, що впливають на облік та звітність, змушуючи бізнес чекати остаточних положень
Технологічний	Швидке оновлення цифрових платформ, залежність від ІТ-сервісів	Невизначеність в інвестиціях ІТ, ризики збоїв, потреба у постійних оновленнях	Підприємства мусять балансувати між модернізацією ІТ-інфраструктури і ризиком, що нова технологія швидко застаріє
Фінансовий	Доступність кредитів, зміни програм підтримки	Непевність у вартості капіталу, нестабільність умов фінансування	Державні програми кредитування іноді відкриті/закриті нерівномірно, що вимушує бізнес «слухати» сигнали ринку й діяти у вікна можливостей

Джерело: розроблено автором даними, наведеними у [9; 10; 11; 12]].

Під час аналізу реальних чинників, що формують середовище невизначеності, стає очевидним, що вони не діють ізольовано, а створюють багатовимірну систему ризиків. Наприклад, логістичні обмеження – саме по собі це інфраструктурна проблема – у воєнний час перетворюються на складний чинник невизначеності: коли морські порти України у першому кварталі 2025 року обробили 23 млн тонн вантажів, але це на 4,8 млн тонн менше, ніж за аналогічний період попереднього року, бізнес, який орієнтується на експорт або імпорт, мав

змінити транспортні маршрути, строки доставки чи запаси сигментів [16]. У свою чергу, опитування НБУ показують, що індекс ділових очікувань підприємств (ІДО) у III кварталі 2025 року становив 102,5 % (проти 103,1 % у II кварталі) – хоча це залишає позитивну динаміку, зниження означає, що бізнес менш впевнений у майбутніх 12 місяцях, особливо щодо курсових і інфляційних ризиків [17].

Такий контекст змушує керівника малого підприємства не просто реагувати на окремі драйвери, а будувати системні механізми реагування: поєднання резервних маршрутів, сценарного планування витрат, адаптивної кадрової політики, інтеграції цифрових рішень для моніторингу ризиків. Наприклад, компанія-експортер, використовуючи індикаторну інформацію про стан портів і курсові очікування, може заздалегідь змінити контейнерний маршрут (наприклад, через Дунайські порти) чи передбачити гнучкі ціни, включивши в договір умови форс-мажору, тим самим мінімізуючи вплив логістичної та валютної невизначеності.

У підсумку, механізм дії чинників такої невизначеності виглядає як мультифакторна взаємодія: інфраструктурно-логістичний драйвер породжує виробничий і ціновий ризик, регуляторний і технологічний – підсилюють його через витрати на відповідність і модернізацію, а фінансово-економічний фон – змінює характеристики капіталу та витрат. Управлінське завдання малого підприємства таким чином полягає не в тому, щоб усунути невизначеність (що неможливо), а в тому, щоб знизити її вплив через налаштування процесів: модульність систем, резерви, сценарійність, моніторинг та швидка адаптація.

Невизначеність у сучасному середовищі малого бізнесу трансформується з абстрактної економічної категорії у реальний вимір управлінської ефективності. Її вплив простежується через показники прибутковості, рентабельності, оборотності активів, рівень інноваційної активності та здатність підтримувати фінансову стійкість за умов нестабільності ринку. Для малого бізнесу особливо критичним є те, що навіть короткострокові коливання попиту, валютного курсу чи доступу до фінансування призводять до диспропорцій у ліквідності, зниження конкурентних переваг і зростання транзакційних витрат. Одночасно з цим невизначеність може стимулювати пошук альтернативних стратегій – використання цифрових платформ, спрощених бізнес-моделей, нових форматів партнерства, що підвищує інноваційність, хоча й потребує додаткових витрат на адаптацію (табл. 3).

Таблиця 3. Вплив невизначеності на основні показники діяльності малого бізнесу в Україні

Показник діяльності	Вплив невизначеності	Типові наслідки для малого бізнесу	Загальні приклади прояву
Ефективність операційна	Нерівномірність попиту, коливання витрат	Зниження продуктивності, втрати маржі	Зміна структури витрат, падіння обсягів виробництва, затримки постачань
Інноваційність	Обмежений доступ до фінансів, зростання ризиків інвестицій	Скорочення інноваційних проєктів, уповільнення цифровізації	Зниження темпів оновлення продукції, відтермінування IT-впроваджень
Фінансова стійкість	Нестабільність валютного курсу, зростання вартості ресурсів	Зменшення ліквідності, обмеження кредитування	Накопичення боргів, скорочення оборотних активів
Конкурентні позиції	Поява нових форматів бізнесу, цифрова конкуренція	Втрата частки ринку, тиск з боку онлайн-платформ	Міграція клієнтів в електронні канали, зростання ролі маркетплейсів

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [1; 3; 5; 6; 9; 10]

Невизначеність у середовищі малого бізнесу України набула системного характеру, поєднуючи макроекономічні, фінансові, регуляторні та технологічні виклики. Вона не лише обмежує ріст продуктивності, але й змінює саму архітектуру управлінських процесів: рішення ухвалюються у коротких часових горизонтах, пріоритети зміщуються від стратегічного планування до оперативного реагування, а ключовим показником стає не прибутковість, а швидкість адаптації. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, понад 60 % малих підприємств у 2025 році зазначили, що працюють у стані підвищеної непередбачуваності, а 43 % – скоротили інвестиційні програми через коливання попиту та витрат [18]. Такі показники демонструють поступовий перехід українських МСП до моделі «адаптивного виживання», де головною умовою ефективності стає здатність балансувати між

ліквідністю, ризиками та цифровими змінами.

Особливістю українського малого бізнесу є те, що невизначеність не лише пригнічує інноваційність, а й стимулює «низькоресурсні інновації» – тобто мікрооновлення бізнес-процесів, цифрові інтеграції та автоматизацію обліку. За даними OECD (2024), 37 % українських МСП у 2023–2024 роках упровадили хоча б один цифровий інструмент для управління ланцюгами постачання чи клієнтською базою, а серед компаній, що діють у сфері послуг, цей показник перевищив 50 % [19]. У цьому сенсі невизначеність виступає каталізатором переходу до більш технологічних моделей, що знижують транзакційні витрати й підвищують стійкість до шоків.

Водночас доступ до фінансування залишається однією з головних перешкод стабільності: за даними Centre for Economic Strategy (CES, 2024), 58 % підприємств фінансують поточну діяльність власним коштом, тоді як лише 29 % користуються банківськими кредитами або грантами [20]. Це означає, що невизначеність не лише ускладнює планування, але й формує поведінкову обережність підприємців, яка обмежує інвестиційні рішення. За результатами дослідження EBRD (2025), 90 % українських МСП працюють на повну або майже повну потужність, але лише 17 % фіксують прибуток, тоді як 41 % оптимізували штат [21]. Така «функціональна рівновага» свідчить про короткострокову ефективність, але структурну уразливість до нових криз.

Цифровізація стає найважливішим буфером від невизначеності. Згідно зі звітом DataReportal (2025), частка малих підприємств, що ведуть бізнес онлайн, перевищила 46 %, тоді як 31 % використовують аналітичні інструменти для оцінки попиту та клієнтської поведінки [22]. Це доводить, що технологічна готовність прямо корелює з адаптивною здатністю бізнесу: цифрові підприємства демонструють на 12–15 % вищу рентабельність і вдвічі нижчий ризик банкрутства, ніж традиційні офлайн-сегменти. Таким чином, невизначеність перетворюється на своєрідний механізм структурного очищення – виживають ті суб'єкти, що здатні до швидкої трансформації та гнучкого управління ресурсами.

Функціонування малого бізнесу в Україні визначається сукупністю глибоких структурних проблем, що формують постійну нестабільність його розвитку [1; 2]. Найпомітнішою є ринкова невизначеність, яка проявляється у різких коливаннях попиту, нерівномірності збуту та непередбачуваності цін на сировину й енергоносії [4]. Для більшості підприємств це означає втрату прогнозованості операційних процесів, зниження ефективності закупівель і ускладнення формування цінової політики. Нестабільність внутрішнього ринку доповнюється обмеженістю експортних можливостей – зменшенням доступу до логістичних маршрутів і високими транзакційними витратами на сертифікацію продукції за європейськими стандартами [12].

Регуляторне середовище залишається надмірно фрагментованим і несталим [6; 7]. Підприємці постійно стикаються зі зміною податкових правил, неузгодженістю між місцевими і державними нормативними актами, дублюванням дозвільних процедур. Наявність великої кількості звітних форм, складність обліку, невизначеність у питаннях трудового законодавства та митного контролю створюють надмірне адміністративне навантаження [7; 10]. У цих умовах малий бізнес змушений витрачати значні ресурси на дотримання вимог замість інвестування у розвиток, що підвищує ризик виходу частини операцій у тіньовий сектор.

Фінансові обмеження виступають одним із найвагоміших чинників уповільнення розвитку [5]. Банківські інструменти кредитування залишаються формально доступними, але фактично недосяжними через високі вимоги до застави, короткі терміни фінансування та непередбачувані процентні ставки. Альтернативні джерела – гранти, венчурний капітал чи краудфандинг – розвинені недостатньо, що позбавляє підприємства довгострокових інвестиційних ресурсів. У результаті більшість суб'єктів малого бізнесу змушені орієнтуватися на самофінансування, яке не дає можливості для масштабування виробництва чи модернізації технологій.

Кадровий дефіцит набув системного характеру [11]. Втрата частини кваліфікованої робочої сили через міграцію, низький рівень професійної підготовки молодих працівників та слабкий розвиток корпоративного навчання призводять до того, що навіть життєздатні підприємства не мають людського потенціалу для зростання. Брак управлінських і цифрових компетентностей знижує здатність швидко адаптуватися до змін, тоді як надлишкова плинність кадрів підвищує витрати на підготовку персоналу й дестабілізує внутрішні процеси.

Технологічна відсталість залишається ще одним вузьким місцем малого бізнесу [9; 13].

Переважає більшість підприємств не мають автоматизованих систем управління, CRM або інструментів аналітики, покладаючись на ручне оброблення даних. Це обмежує можливість оперативного контролю витрат, управління запасами та взаємодії з клієнтами [8]. Відсутність кіберзахисту й цифрових політик безпеки підвищує ризики втрати даних і фінансових збитків.

Сукупно ці проблеми створюють ефект «системної перевантаженості»: малий бізнес вимушено концентрується на короткостроковому виживанні, втрачаючи інноваційну динаміку й стратегічну орієнтацію. У такому середовищі навіть незначні зовнішні коливання – зміна податкової ставки, колапс постачання, коливання курсу – здатні зруйнувати бізнес-модель, що свідчить про структурну вразливість сектора та потребу в глибокому інституційному оновленні.

Підвищення адаптивності малого бізнесу до умов невизначеності потребує переходу від фрагментарних антикризових дій до системної політики підтримки, що базується на принципах гнучкості, цифрової інтегрованості та партнерської взаємодії. Передусім слід удосконалити механізми державної підтримки, змістивши акцент із прямого субсидіювання на створення стабільного інституційного середовища. Це означає спрощення податкових процедур, стабільність регуляторних норм і запровадження довгострокових програм розвитку МСП із прогнозованими умовами участі. Необхідним кроком є запровадження єдиного цифрового «вікна підприємця», яке об'єднуватиме реєстрацію бізнесу, доступ до грантів, звітність та консультаційні послуги. Така система мінімізує бюрократичні витрати, підвищує прозорість і зменшує ризик корупційних зловживань.

Важливим напрямом є розширення доступу до фінансування через диверсифікацію фінансових інструментів. Поряд із програмою «5–7–9 %» доцільно створити механізми довгострокового кредитування інноваційних і виробничих проєктів із частковим гарантуванням державою ризиків для банків. Доцільним є розвиток регіональних венчурних фондів та мережі мікрофінансових інституцій, орієнтованих на підтримку стартапів і підприємств із соціальною або екологічною місією. Активізація співпраці з міжнародними донорами, зокрема ЄБРР, МФК і Програмою розвитку ООН, має бути спрямована не лише на залучення грантів, а й на формування фінансової грамотності підприємців через консалтингові та освітні програми.

Цифровізація процесів є ключовою умовою стійкості бізнесу до зовнішніх шоків. Вона передбачає інтеграцію цифрових рішень у бухгалтерський облік, маркетинг, управління ланцюгами постачання, кадрову політику та клієнтські сервіси. Держава може підтримати цей процес через стимулюючі податкові пільги на придбання програмного забезпечення, створення регіональних центрів цифрової компетентності та розвиток платформ для навчання МСП у сфері кібербезпеки, електронної комерції та аналітики даних. Особливої уваги потребує розвиток відкритих державних API-сервісів, що дозволять малим підприємствам підключатися до державних баз даних і системи «Дія.Бізнес» для автоматизації звітності, моніторингу та взаємодії з контролюючими органами.

Розбудова партнерських мереж виступає ефективним інструментом колективної адаптації до невизначеності. Малі підприємства можуть об'єднуватися у кластери, галузеві асоціації чи екосистеми співпраці з великим бізнесом, університетами та органами місцевого самоврядування. Такі мережі забезпечують обмін знаннями, зниження витрат на спільні закупівлі, спрощення доступу до нових ринків і підвищення інноваційної спроможності. Розвиток регіональних бізнес-інкубаторів і акселераційних програм сприятиме не лише появі нових підприємств, а й трансформації існуючих у гнучкі, цифрово орієнтовані структури.

У стратегічній перспективі адаптивність малого бізнесу визначатиметься здатністю держави та приватного сектору створити умови для швидкої реакції на зміни. Це передбачає поєднання трьох складових: стабільної нормативної бази, доступних фінансових інструментів і високого рівня цифрової компетентності. Реалізація таких підходів дозволить перетворити невизначеність із чинника ризику на джерело розвитку, де швидкість навчання, гнучкість процесів і партнерська взаємодія стають основою конкурентної переваги українського малого бізнесу.

Для систематизації заходів і визначення пріоритетів державної політики доцільно виділити узагальнену схему підвищення адаптивності малого бізнесу до умов невизначеності, яка інтегрує інституційні, фінансові, цифрові та соціальні складові процесу трансформації (рис. 1).



Рис. 1. Покрокова схема підвищення адаптивності малого бізнесу до умов невизначеності
Джерело: власна розробка автора.

Перший етап – нормативна стабілізація – формує основу передбачуваності середовища функціонування малого бізнесу. Йдеться про скорочення кількості звітних і дозвільних процедур, кодифікацію регуляторної бази та забезпечення узгодженості між державними й місцевими актами. Очікуваний результат – зниження адміністративних бар'єрів і витрат на дотримання регуляторних вимог, що підвищить рівень легалізації підприємницької діяльності.

Другий етап – інституційна цифровізація – передбачає створення єдиного цифрового «вікна підприємця» для об'єднання всіх державних сервісів, включно з реєстрацією, оподаткуванням, звітністю, отриманням грантів і консалтингом. Інтеграція таких сервісів із платформами на кшталт «Дія.Бізнес» та системою відкритих API забезпечить прозорість операцій і скоротить часові витрати бізнесу. Очікуваний ефект – підвищення ефективності державного управління, зменшення корупційних ризиків та прискорення комунікації між підприємцями і владою.

Третій етап – фінансова диверсифікація – має на меті зменшити залежність бізнесу від традиційного банківського кредитування. Його зміст полягає у розвитку механізмів часткового державного гарантування ризиків, венчурних і мікрофінансових фондів, а також краудфандингових платформ для інноваційних МСП. Важливим напрямом є створення регіональних програм підтримки з можливістю ко-фінансування за участі міжнародних партнерів (ЄБРР, OECD, UNDP). Очікуваний результат – розширення доступу до капіталу, збільшення частки інвестиційних і технологічних проєктів.

Четвертий етап – підвищення цифрової компетентності – спрямований на розвиток людського потенціалу малого бізнесу. Йдеться про створення мережі центрів цифрових навичок, навчальних курсів із кібербезпеки, електронної комерції, CRM-аналітики та управління даними. Очікується, що реалізація таких ініціатив дозволить підвищити ефективність використання технологій, знизити операційні ризики та забезпечити гнучкість бізнес-моделей.

П'ятий етап – партнерська інтеграція – завершує логіку системи, формуючи стійку бізнес-екосистему. Кластери, бізнес-асоціації та інкубатори виступають платформами для горизонтальної взаємодії між підприємцями, університетами, органами влади й інвесторами. Такий формат співпраці знижує транзакційні витрати, сприяє поширенню інновацій і формуванню спільних ланцюгів доданої вартості. Очікуваний ефект – підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу, зростання рівня його інноваційності та інституційної стійкості.

Таким чином, запропонована схема відображає не лише напрямки адаптації малого бізнесу, а й їх послідовність, що забезпечує перехід від стабілізації регуляторного середовища до створення цілісної цифрово орієнтованої екосистеми сталого підприємництва. У результаті малий бізнес отримує здатність не просто реагувати на невизначеність, а й використовувати її як драйвер інноваційного розвитку та підвищення конкурентних переваг України у післявоєнній економіці.

6. Висновки

У результаті дослідження встановлено, що невизначеність є базовим чинником, який визначає динаміку розвитку малого бізнесу в Україні, трансформуючи як економічну

ефективність, так і управлінські підходи. Вона проявляється у скороченні горизонтів планування, підвищенні ризиків фінансування, зниженні інноваційної активності та посиленні залежності від зовнішніх шоків. З'ясовано, що ключовими обмеженнями для сталого функціонування малого бізнесу залишаються нестабільність ринкових умов, фрагментарність регуляторної політики, недостатня доступність кредитних і інвестиційних ресурсів, кадровий дефіцит та низький рівень цифрової інтеграції.

Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення адаптивності малого бізнесу через стабілізацію регуляторного середовища, розвиток фінансової інфраструктури, стимулювання цифровізації та формування партнерських мереж. Доцільним визначено створення єдиного електронного сервісу підтримки підприємництва, розширення механізмів довгострокового кредитування з державним гарантуванням ризиків, а також розвиток регіональних центрів цифрових компетентностей і кластерних форм співпраці.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні інтегральних показників адаптивності малого бізнесу, оцінці ефективності державних програм підтримки в умовах воєнної та післявоєнної трансформації, а також у вивченні впливу цифрових екосистем і партнерських моделей на стійкість підприємництва в Україні.

References

1. Mykhailenko, D. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139> (in Ukrainian)
2. Vasiuta, V., Putria, A., & Pyvovarov, V. (2022). Stan rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [The state of small business development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(1)), 160–164. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-22) (in Ukrainian)
3. Zavhorodnii, K. V. (2023). Osoblyvosti formuvannia natsionalnoi ekonomichnoi aktyvnosti v umovakh nevyznachenosti [Features of national economic activity formation under uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (185), 37–42. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-7> (in Ukrainian)
4. Rulitska, K., & Yatsiv, S. (2020). Funktsionuvannia pidpriemstv v umovakh zahostrennia nevyznachenosti cherez pandemiiu [Operation of enterprises under conditions of increasing uncertainty due to the pandemic]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 13(3–4), 68–76. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2020.03-04.068> (in Ukrainian)
5. Sokolovska, I., & Syvak, O. (2023). Finansovi dzherela stiikosti ukrainskykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Financial sources of Ukrainian enterprises' stability under uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of KROK University*, 4(72), 39–46. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-39-46> (in Ukrainian)
6. Taran, O., & Pavliuk, Yu. (2025). Stratehichne planuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Strategic planning of enterprise competitiveness under uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (198), 123–129. <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129> (in Ukrainian)
7. Okhrimenko, I. V., Vdovenko, N. M., Ovcharenko, Ye. I., & Hnatenko, I. A. (2021). Innovatsii v systemi stratehichnoho upravlinnia bezpekoiu natsionalnoi ekonomiky v umovakh ryzykiv ta nevyznachenosti hlobalizatsii [Innovations in the strategic management of national economic security under globalization risks and uncertainty]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (8), 4–9. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.4> (in Ukrainian)
8. Koval, K., & Stechenko, O. (2024). Naukovo-praktychni pidkhody do klasyfikatsii biznes-protsesiv malykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh nevyznachenosti y ryzyku [Scientific and practical approaches to the classification of small business processes in conditions of uncertainty and risk]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(40), 100–110. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-100-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-100-110) (in Ukrainian)
9. Holovni, Y., Mykhailiv, H., Panasiuk, O., Saienko, V., & Vlasenko, T. (2024). Management as a factor of socio-economic development of small and medium-sized businesses of Ukraine in conditions of instability. *International Journal for Housing Science & Its Applications*, 45(3) 36–47. <https://doi.org/10.70517/ijhsa4534>
10. Dligach, A., & Stavytskyi, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

11. Smachylo, V. (2024). Impact of the war on entrepreneurship in Ukraine. *Studia i Analizy Nauk o Polityce*, (1), 9–28. <https://doi.org/10.31743/sanp.17250>
12. Storonyanska, I., Nowakowska, A., Benovska, L., & Dub, A. (2022). Imbalances and risks of the regional development of Ukraine's economy under conditions of instability. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(3), 81–97. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.330341>
13. Pimenowa, O., Pimenov, S., Fyliuk, H., Sitnicki, M. W., Kolosha, V., & Kurinskyi, D. (2023). Sustainable business model of modern enterprises in conditions of uncertainty and turbulence. *Sustainability*, 15(3), 2654. <https://doi.org/10.3390/su15032654>
14. European Business Association. (2025). 2 z 3 MSP planuiut rozshyrennia biznesu u 2025 rotsi [2 of 3 SMEs plan business expansion in 2025]. <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/> (in Ukrainian)
15. National Bank of Ukraine. (2025). Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy, serpen 2025 roku [Monthly surveys of Ukrainian enterprises, August 2025]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opytuvannya-pidpriemstv-ukrayini-serpen-2025-roku> (in Ukrainian)
16. Ukrinform. (2025). Za pershyi kvartal 2025 roku ukrainski porty obroblyly 23 mln ton vantazhiv [Ukrainian ports handled 23 million tons of cargo in the first quarter of 2025]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3983038-ukrainski-porti-za-persij-kvartal-obrobili-23-miljoni-tonn-vantaziv.html> (in Ukrainian)
17. National Bank of Ukraine. (2025). Biznes zberih pozytyvni otsinky dilovoi aktyvnosti [Business maintained positive assessments of business activity]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4048079-biznes-zberig-pozitivni-ocinki-dilovoi-aktivnosti-nacbank.html> (in Ukrainian)
18. Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2025). New Monthly Enterprises Survey, Issue 34 (02.2025): Ukrainian Business in Wartime (Review). <https://www.slideshare.net/slideshow/new-monthly-enterprises-survey-issue-34-02-2025-ukrainian-business-in-wartime/279143469/>
19. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html
20. Centre for Economic Strategy (CES). (2024). Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>
21. GALE. (2025). Ukrainian SMEs in “conservation mode”, new EBRD research shows. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA848818231&sid=sitemap&v=2.1&it=r&p=EAIM&sw=w>
22. DataReportal. (2025). Digital 2025: Ukraine. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>