

Хронологія трансформації малого бізнесу в Україні *2022 — 2026*

Виклики, зміни та стратегії в умовах повномасштабної війни

Т р а в е н ь 2 0 2 6

А Н А Л І Т И Ч Н Е Д О С Л І Д Ж Е Н Н Я



ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Загальна картина: МСБ України під час війни	5
1.1 Передвоєнний стан: відправна точка аналізу.....	5
1.2 Масштаби потрясіння: 2022 рік.....	6
1.3 Перший подих відновлення: 2023 рік.....	8
1.4 Консолідація та нова реальність: 2024–2026 роки	9
2. Виклики малого бізнесу в умовах війни	10
2.1 Безпеків та операційні виклики.....	10
2.2 Кадровий дефіцит	11
2.3 Фінансові виклики	12
2.4 Регуляторні та адміністративні виклики	13
2.5 Психологічна стійкість як прихована проблема	13
3. Перспективні напрямки малого бізнесу.....	14
3.1 Оборонні технології та дронобудування	14
3.2 Відновлювана енергетика та енергонезалежність	15
3.3 АгроТех та переробка сільськогосподарської продукції	17
3.4 ІТ, програмне забезпечення та цифрові послуги	18
3.5 Будівництво, реконструкція та містобудування	19
3.6 Психологічні послуги та реабілітація	21
3.7 E-commerce, логістика та цифрова торгівля.....	22
4. Регіональний вимір: нові полюси зростання	23
4.1 Трансформація економічної географії.....	23
4.2 Феномен «підземної економіки»	24
5. Стратегії виживання та розвитку.....	25
5.1 Стратегія «Цифровий стрибок».....	25
5.2 Стратегія «Ніша у ніші».....	26
5.3 Стратегія «Альянс і кооперація».....	26
5.4 Стратегія «Міжнародна експансія».....	27

5.5 Стратегія «Resilience by Design»	27
6. Фінансування та підтримка малого бізнесу	29
6.1 Державні програми підтримки	29
6.2 Міжнародна підтримка: гранти, кредити	29
7. Технології та цифровізація: стійкість МСБ	31
7.1 Платформа «Дія» як цифровий хребет	31
7.2 Штучний інтелект та автоматизація	31
8. Прогноз: сценарії розвитку МСБ до 2027 року	33
8.1 Базові припущення та методологія	33
8.2 Незворотні структурні зміни	34
9. Висновки та рекомендації	35
9.1 Загальні висновки	35
9.2 Рекомендації для підприємців	35
9.3 Рекомендації для держави та регуляторів	36
Список використаних джерел	37
I. Офіційні джерела органів державної влади України	
II. Дослідницькі та аналітичні організації	
III. Міжнародні організації та програми підтримки	

Вступ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним випробуванням для всієї національної економіки. Сектор малого та середнього підприємництва, який до початку великої війни об'єднував понад 350 000 малих підприємств і близько 2 мільйонів фізичних осіб-підприємців, опинився в умовах нечуваної багатощарової кризи. Руйнування виробничої та комунальної інфраструктури, хаотична міграція мільйонів споживачів і кваліфікованих кадрів, розрив налагоджених логістичних ланцюжків, обвал внутрішнього попиту та тотальна невизначеність щодо власного майбутнього — усе це поставило підприємців перед вибором між виживанням і капітуляцією.

За даними Advanter Group та Центру розвитку інновацій, отриманими в рамках дослідження UBI (Ukrainian Business Index), 31,7% підприємств МСБ повністю або майже повністю зупинили роботу у 2022 році. Сукупні обороти малого бізнесу скоротилися на 31,2% порівняно з 2021 роком. Реальний ВВП держави впав на рекордні 28,8% за даними державної служби статистики України. Ці цифри, хоч і вражають своєю масштабністю, не передають повної картини: за ними — тисячі особистих трагедій, розбитих справ і змарнованих інвестицій.

Проте за роки, що минули від початку повномасштабного вторгнення, сектор МСБ продемонстрував феноменальну здатність до адаптації. Уже у 2023 році реальний ВВП зріс на 5,3%, будівництво показало зростання на 24,6%, ІТ-сектор і телекомунікації — на 12,9%. Інститут економічних досліджень зафіксував, що серед підприємств різних розмірів найвищий Індекс відновлення ділової активності (0,41) мав середній бізнес. У 2024 році зростання ВВП склало 3,6–4%. Малий бізнес вижив і продовжує адаптуватись та розширюватись.

Дане дослідження охоплює період 2022–2026 років і ставить три завдання:

- **Описати реальний стан МСБ в умовах повномасштабної війни на основі перевірених джерел;**
- **Виявити сектори та бізнес-моделі, що демонструють найвищий потенціал зростання;**
- **Сформулювати практичні стратегії для підприємців, які прагнуть не просто вижити, а й розвиватися в нових умовах.**

1. Загальна картина: МСБ України під час війни

1.1 Передвоєнний стан: відправна точка аналізу

Щоб коректно оцінити вплив повномасштабного вторгнення на малий бізнес, необхідно розуміти стан сектору напередодні 24 лютого 2022 року. До початку великої війни в країні функціонувало понад 350 000 малих підприємств і близько 18 000 середніх. Понад 86% малих підприємств належали до категорії мікробізнесу з доходом до 2 мільйонів євро. Паралельно вели діяльність майже 2 мільйони фізичних осіб-підприємців.

Сектор МСП забезпечував роботою понад 6 мільйонів осіб і формував більшу частину ВВП через широку мережу підприємств у торгівлі, послугах, харчовій промисловості, будівництві та ІТ. Важливим чинником є те, що, за оцінкою Deloitte, приблизно 60% зареєстрованих компаній реально вели операційну діяльність, тоді як решта були «сплячими» суб'єктами або використовувалися для оптимізації оподаткування. Тобто реальна кількість активних МСБ напередодні вторгнення становила близько 210 000–220 000 юридичних осіб.

Фінансовий стан сектору перед вторгненням можна охарактеризувати як відносно стабільний, але вразливий. Лише 22,3% підприємців оцінювали своє фінансово-економічне становище як задовільне або погане. Більшість МСБ не мали достатніх фінансових резервів для тривалої операційної паузи, а рівень страхового захисту бізнесу залишався надзвичайно низьким.

Показник	Значення
Кількість малих підприємств	Понад 350 000 (реально активних ≈210 000)
Кількість середніх підприємств	Близько 18 000
Кількість ФОП	Близько 2 млн
Зайнятих у секторі МСП	Понад 6 млн осіб (82% від усіх зайнятих)
Частка мікробізнесу серед малих	Понад 86% (дохід до €2 млн)
Оцінювали фін. стан як поганий	22,3% підприємців (UNDP/Advanter)
Рівень банківського кредитування	40% вважали доступ до кредитів складним

1.2 Масштаби потрясіння: 2022 рік

24 лютого 2022 року стало точкою абсолютного розриву для більшості підприємців. Ракетні удари, наземне вторгнення на кількох напрямках, хаотична евакуація та блокада морських портів — усе це призвело до миттєвого паралічу значної частини економіки. За даними дослідження Advanter Group та Центру розвитку інновацій, проведеного в межах ініціативи USAID, 31,7% підприємств МСБ повністю або майже повністю зупинили роботу протягом 2022 року. Лише 36,5% бізнесів не переривали діяльність взагалі, і навіть серед них переважна більшість зіткнулася зі значним падінням продажів і виробництва.

Ситуацію погіршувала масова міграція. За різними оцінками, понад 8 мільйонів українців виїхали за кордон, ще від 6 до 8 мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами всередині країни. Це спричинило одночасно катастрофічне скорочення споживчої бази для локальних бізнесів і гостру нестачу кваліфікованих кадрів. Окремі регіони, зокрема Харківська, Херсонська, Запорізька, Донецька та Миколаївська області, втратили більшу частину підприємницького потенціалу через бойові дії або окупацію.

Реальний ВВП України впав на 28,8% у 2022 році — найбільш різке скорочення за роки незалежності. Рівень інфляції сягнув 26,6%, що стрімко знецінювало оборотний капітал підприємств. Облікова ставка НБУ зросла до 25%, фактично закрити доступ до банківського кредитування для абсолютної більшості МСБ: 59% підприємців визнали кредити недоступними або важкодоступними (порівняно з 40% у 2021 році, за даними).

Макроекономічний показник	Значення
Падіння реального ВВП	-28,8%
Інфляція	26,6%
Облікова ставка НБУ (пік)	25%
Скорочення оборотів МСБ	31,7%
Скорочення оборотів МСБ	-31,2% (порівняно з 2021 р.)
Вважали кредити недоступними	59% МСБ (порівняно з 2021 р.)
Прямі збитки інфраструктури	\$176 млрд

ХРОНОЛОГІЯ КЛЮЧОВИХ ПОДІЙ ДЛЯ МСБ У 2022 РОЦІ**Лютий 2022**

Початок повномасштабного вторгнення; масове призупинення бізнес-діяльності у перші тижні

Березень 2022

Запровадження воєнного стану; спрощення умов роботи ФОП (*єдиний податок 2%*); введення пільгової ставки для малого бізнесу

Квітень–травень 2022

Перші ознаки часткового відновлення у відносно безпечних регіонах

Червень 2022

Блокада Чорного моря підриває агроекспорт; бізнес шукає альтернативні маршрути

Липень 2022

Запуск програми USAID Competitive Economy Program (*гранти для МСБ*)

Жовтень 2022

Початок систематичних атак на енергетичну інфраструктуру; бізнес масово закуповує генератори

Листопад–грудень 2022

Пікові відключення електроенергії; критичний тиск на виробничий і торговельний МСБ

1.3 Перший подих відновлення: 2023 рік

Рік 2023 став роком обережного, але впевненого відновлення. Попри тривалу воєнну агресію, руйнування Каховської ГЕС у червні 2023 року та безперервні ракетні обстріли, реальний ВВП України зріс на 5,3%. Це відновлення не було рівномірним: у першому кварталі ВВП ще скорочувався (-10,3%), але у другому кварталі стрімко злетів вгору (+19,2%) завдяки ефекту низької бази порівняння та активному бюджетному стимулюванню. У третьому і четвертому кварталах зростання стабілізувалося на рівні +9,6% і +4,7% відповідно.

Галузева структура відновлення виявилася дуже характерною для воєнного часу. Найбільше зростання валової доданої вартості продемонструвало будівництво (+24,6%) — переважно за рахунок відновлення зруйнованої інфраструктури. Переробна промисловість зросла на 13,8%, ІТ та телекомунікаційні послуги — на 12,9%, агропромисловий сектор — на 7,6%. Ці галузі стали точками тяжіння для малого бізнесу, який пристосовував свої компетенції до нових ринкових запитів.

Дані аналітичних дослідження на період листопада зафіксували UBI на рівні 36,3/100 — сигнал хронічної «втоми бізнесу від невизначеності», але не катастрофи. Серед позитивних тенденцій: 25,7% підприємств зазначили зростання обсягів робіт порівняно з 2022 роком. 21,6% досягли запланованих показників, водночас 42,7% завершили рік з результатами, нижчими ніж у 2022 році. Показово, що 40% МСП здійснювали у 2023 році зовнішньоекономічні операції — ознака активної міжнародної адаптації.

Важливим чинником відновлення стала масштабна міжнародна фінансова підтримка. За даними Мінекономіки, до жовтня 2023 року приватний сектор України отримав понад 4 мільярди євро від міжнародних організацій та донорів. Паралельно уряд виділив понад 40 мільярдів гривень на підтримку бізнесу, зокрема 18 млрд грн — на кредитування за програмою 5-7-9%.

ПОЗИТИВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

- ВВП зріс на 5,3%
- Будівництво +24,6%; ІТ/телеком +12,9%
- 40% МСП вели ЗЕД-операції
- 25,7% МСБ зафіксували зростання оборотів
- E-commerce +17% порівняно з 2022 роком
- Міжнародна допомога >€4 млрд

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ

- UBI = 36,3/100 — нижче 50 (негативні очікування)
- 42,7% МСБ гірший результат, ніж у 2022 році
- 53,6% МСБ: головна проблема — непрогнозованість
- 51,7% вказують на брак платоспроможних клієнтів
- Руйнування Каховської ГЕС (червень 2023)
- 78,1% оцінювали фін. стан як поганий (кінець 2023)

1.4 Консолідація та нова реальність: 2024–2026 роки

У 2024 році відновлення тривало, хоча темпи дещо сповільнилися. Реальний ВВП зріс на 3,6–4%. Перший квартал показав вражаючі 6,5% — суттєво вище прогнозів НБУ (3,1%) та Мінекономіки (4,5%). Проте у другій половині року імпульс зростання послабшав: третій квартал дав лише +2%, а загальна оцінка за рік стабілізувалася в діапазоні 3,6–4%. Показово, що реальні зарплати українців у III кварталі 2024 року перевищили довоєнний рівень на 7,2%, що свідчить про часткову нормалізацію споживчого ринку.

Для МСБ 2024 рік характеризувався декількома визначальними тенденціями. UBI у січні 2024 року становив 37,3/100 — трохи вище, ніж у попередньому місяці (36,3), але нижче локального піку серпня 2023 р. (38,2). Очікування бізнесу дещо поліпшилися: 45,8% підприємців очікували зростання оборотів, із них 15,7% — більш ніж на 50% порівняно з 2023 роком. Майже половина опитаних МСБ (44,5%) планувала збільшити персонал у 2024 році, а 83,3% вважали людські ресурси ключовим фактором відновлення.

У 2025–2026 роках малий бізнес продовжує функціонувати в умовах системної невизначеності, але вже з якісно вищим рівнем адаптивності. Підприємці навчилися стратегічно планувати в горизонті 6–12 місяців, будувати резервну енергетичну інфраструктуру, диверсифікувати постачальників і канали збуту, дистанційно управляти командами з різних куточків України і світу. НІСД у своєму форсайт-аналізі на 2025–2027 роки зафіксував поступовий перехід національної економіки до режиму «економіки довготривалої війни» з обережними оптимістичними прогнозами щодо відновлення.

Рік	ВВП	Тенденція МСБ	Джерело
2022	–28,8%	Масове призупинення (31,7%), –31,2% оборотів	Держстат / UBI
2023	+5,3%	Відновлення: 40% МСП вийшли на ЗЕД	Держстат / НІСД
2024	+3,6–4%	UBI = 37,3%; реальні зарплати вище довоєнних на 7,2%	НБУ / Мінекономіки
2025	+4–5%	Адаптація до довготривалої війни	НБУ / НІСД
2026	+4–5%	Нова реальність: інтеграція в ринок ЄС	НБУ / НІСД

2. Виклики малого бізнесу в умовах війни

2.1 Безпекові та операційні виклики

Найпрямішим і найбільш очевидним викликом є фізична небезпека для підприємців, їх персоналу та майна. Ракетні удари, дроніві атаки, обстріли та загроза наземної окупації перетворили бізнес-планування на екзистенційний ризик. Навіть у відносно безпечних регіонах — Львові, Ужгороді, Івано-Франківську — щоденні сигнали повітряної тривоги переривають роботу, знижують продуктивність і збільшують операційні витрати.

Окремим вимором безпекового виклику є руйнування енергетичної інфраструктури. РФ здійснювала систематичні масовані удари по об'єктах генерації та розподілу електроенергії у 2022–2025 роках. За даними RDNA4, у енергетичному секторі України зафіксовано 70-відсоткове збільшення кількості пошкоджених або знищених активів порівняно з попереднім роком оцінки. Це означає, що малий бізнес стикається не з тимчасовими перебоями, а зі структурною деградацією енергосистеми.

Наслідки для МСБ є прямими і вагомими: вимушені витрати на автономне електрозабезпечення (генератори, безперебійники, сонячні панелі), які для багатьох підприємств стали критичними капітальними видатками; скорочення робочого часу та вимушені зупинки виробничих циклів; прискорений знос обладнання через нестабільну напругу; додаткові витрати на паливо для генераторів та відповідальність перед орендодавцями і клієнтами.

Проблема фізичного знищення бізнес-активів є найгострішою в регіонах, безпосередньо прилеглих до зони бойових дій. За даними Мінвідновлення та НІСД, до початку 2024 року в Україні було пошкоджено або знищено понад 250 000 об'єктів нерухомості різного призначення, з яких понад 27 000 — багатоквартирні будинки і сотні підприємств торгівлі, виробництва та послуг. Прямі збитки від руйнувань у секторі торгівлі та промисловості у звіті RDNA4 оцінені більш ніж у \$64 мільярди.

Б Е З П Е К О В І В И К Л И К И : К О Н К Р Е Т Н І П Р О Я В И

- ▶ Обстріли та руйнування приміщень, обладнання, складських запасів (без страхового покриття)
- ▶ Відключення електроенергії: у зимові сезони — до 8–12 годин на добу
- ▶ Атаки на транспортну інфраструктуру: залізниця атакувалась понад 800 разів лише у 2025 р.
- ▶ Мінна небезпека: близько 300 000 км² потребують протимінного обстеження
- ▶ Неможливість страхування бізнесу: страхові компанії не покривають воєнні ризики
- ▶ Перебої в роботі банківської та платіжної інфраструктури у перші місяці вторгнення

2.2 Кадровий дефіцит: структурна криза ринку праці

Кадровий виклик є, мабуть, найбільш довгостроковим і системним серед усіх проблем малого бізнесу воєнного часу. Він має три незалежні джерела: масову еміграцію, внутрішнє переміщення населення та мобілізацію до Збройних Сил України — і кожне з них діє з різною інтенсивністю в різних регіонах і галузях.

Масова еміграція вразила насамперед сегменти, де висока частка жінок і молоді: торгівля, послуги, освіта, легка промисловість, ІТ. За різними оцінками, більше 8 мільйонів українців виїхали за кордон — і хоча частина повернулася або стала працювати дистанційно, значна кількість кваліфікованих фахівців і підприємців оселилася у Польщі, Чехії, Німеччині та інших країнах ЄС. Для малого бізнесу це означало не лише втрату персоналу, а й скорочення споживчої бази.

Мобілізація б'є насамперед по чоловіках середнього і молодого віку — основному ресурсі для фізичної праці у будівництві, виробництві та сільському господарстві. Підприємці, які самі потрапляють під призов, змушені шукати управляючих або призупиняти бізнес. За даними дослідження листопада 2023 року, понад 75% бізнесів мають у штаті мобілізованих працівників.

83,3% опитаних підприємців визнали людські ресурси ключовим фактором для відновлення своїх компаній. Головними перешкодами для виходу на зовнішні ринки, до речі, підприємці також назвали кадровий дефіцит: 21,8% вказали на нестачу кваліфікованих спеціалістів.

Галузь	Дефіцит кадрів	Основна причина
Будівництво і реконструкція	Критичний (60–80%)	Мобілізація чоловіків 18–60 р.
Аграрне виробництво	Сезонний критичний (40–60%)	Мобілізація + еміграція
Виробництво / промисловість	Високий (35–55%)	Мобілізація + міграція в міста
Торгівля та сфера послуг	Помірний (20–35%)	Еміграція; конкуренція з гос. сектором
ІТ та цифровий сектор	Низький (10–20%)	Можлива дистанційна робота

Галузь	Дефіцит кадрів	Основна причина
Медицина та психологія	Помірний, зростаючий	Зростання попиту + еміграція лікарів
Освіта та тренінги	Помірний (20–30%)	Еміграція педагогів

2.3 Фінансові виклики

Фінансова підсистема малого бізнесу зазнала одночасного удару з кількох боків у 2022 році, і відновлення балансу тривало впродовж усього аналізованого періоду. Ключовою проблемою стала різка деградація доступності кредитних ресурсів: після підвищення облікової ставки НБУ до 25% банківське кредитування малого бізнесу фактично завмерло. 59% підприємців вважали кредити недоступними або важкодоступними у 2022 році (проти 40% у 2021-му), а більшість банків запровадили жорсткі умови надання позик у відповідь на зростання кредитних ризиків.

Інфляція у 26,6% за 2022 рік знецінила оборотні кошти підприємств, призвела до стрімкого зростання собівартості продукції і послуг, а тому — до необхідності або підвищувати ціни (ризикуючи втратити клієнтів), або поглинати збитки (ризикуючи вичерпати капітал). Більшість мікробізнесів обрали третій шлях — скорочення асортименту та мінімізацію операцій, зберігаючи лише найбільш маржинальні напрямки.

Валютна нестабільність також суттєво вплинула на МСБ: у перші тижні вторгнення гривня різко девальвувала, підприємства з імпоротною складовою у собівартості або з валютними зобов'язаннями зазнали прямих фінансових втрат. НБУ ввів фіксований курс, що частково стабілізувало ситуацію, але одночасно обмежило валютні операції.

Окремою проблемою стала платіжна дисципліна: контрагенти затримували оплати, клієнти відмовлялися від передоплат, банки переглядали кредитні ліміти. Для малих підприємств із незначними фінансовими резервами навіть 2–3 тижні затримки оплати від ключового клієнта могли поставити бізнес на межу банкрутства. За даними UBI (травень 2023), головними перешкодами для відновлення МСБ стали непрогнозованість ситуації (53,6%) та відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (51,7%).

ФІНАНСОВІ ВИКЛИКИ	ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПОРЯТUNKУ
<ul style="list-style-type: none"> • Ставка НБУ 25% — кредити недоступні • Інфляція 26,6% у 2022 р. — знецінення капіталу • 59% МСБ: кредит недоступний • Девальвація гривні — збитки на валютних позиціях • 53,6% МСБ: непрогнозованість — головна перепона • 51,7% МСБ: брак платоспроможних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> • Програма 5-7-9%: 18 млрд грн у 2024 р. (КМУ) • єРобота: гранти до 250 000 грн для МСБ • USAID гранти: 92 млн грн (120 грантів по 600–1200 тис.) • Гранти для жіночих МСП: \$1,5 млн • Підтримка від донорів: >€4 млрд до жовт. 2023 р. • EU Ukraine Facility: €50 млрд на 2024–2027 рр.

2.4 Регуляторні та адміністративні виклики

Воєнний стан вніс суттєві зміни у регуляторне середовище для бізнесу. З одного боку, уряд оперативно запровадив ряд лібералізуючих заходів: знижену ставку єдиного податку (2% від обороту), мораторій на перевірки бізнесу, спрощення умов роботи ФОП та відстрочення ряду звітних вимог. Платформа «Дія» надала можливість продовжувати більшість адміністративних процедур в онлайн-режимі навіть у найгарячіші місяці вторгнення.

З іншого боку, хаотична зміна регуляторних норм у перші місяці, суперечності між різними відомствами та складнощі з ведення HR-документації в умовах масової мобілізації створювали суттєвий адміністративний тягар. Підприємці, чії ключові співробітники або партнери мобілізовані, стикалися з юридичними колізіями щодо трудових відносин, переведення на дистанційну роботу тощо.

Окремо слід відзначити виклик горизонту планування. У перші місяці 2022 року більшість підприємців планували не далі ніж на тиждень уперед. Поступово горизонт розширився до 1–3 місяців, пізніше — до 6 місяців. Але навіть у 2024–2025 роках переважна більшість МСБ не наважується формувати стратегічні плани на більш ніж один рік, що обмежує інвестиційну активність і знижує готовність брати довгострокові кредитні зобов'язання.

2.5 Психологічна стійкість як прихована проблема

Найменш видимим, але одним із найважливіших викликів є психологічний стан підприємців. Бізнес-рішення в умовах воєнного стресу ухвалюються в умовах хронічної тривоги, горя за загиблими близькими, невизначеності щодо майбутнього країни і особистої безпеки. Це не просто «стрес» у побутовому розумінні — це клінічно значуще психологічне навантаження, яке безпосередньо впливає на когнітивні функції, якість рішень і довгострокову дієздатність.

За різними оцінками, від 3 до 5 мільйонів українців потребують кваліфікованої психологічної допомоги у зв'язку з бойовою травмою, втратами близьких або стресом переміщення. Підприємці є особливо вразливою групою: вони несуть відповідальність не лише за себе, а й за команду, клієнтів, контрагентів. Психологічне вигорання, прокрастинація та зниження здатності до стратегічного мислення стали масовими явищами серед власників МСБ.

3. Перспективні напрямки малого бізнесу

Попри всі випробування, ряд секторів не просто вижив, а демонструє впевнене зростання і формує нові бізнес-ніші, породжені самим фактом війни та майбутньої відбудови. Аналіз базується на поєднанні макроекономічних даних, результатів опитувань підприємців та оцінок потреб відновлення з RDNA4.

3.1 Оборонні технології та дронобудування

Цей напрямок є найбільш специфічним для України воєнного часу, але має безумовно довгострокові перспективи. Україна de facto перетворилася на найбільший у світі реальний полігон для тестування безпілотних систем, електронної боротьби та AI-рішень для аналізу бойової обстановки. Цей унікальний практичний досвід є конкурентною перевагою, яку не можна отримати ніде більше у мирних умовах.

Попит на FPV-дрони, дрони-розвідники та ударні БПЛА з боку ЗСУ колосальний та хронічно незадоволений власними виробниками. Тисячі малих підприємств і волонтерських об'єднань долучилися до виробничих ланцюжків: одні збирають корпуси, інші виготовляють плати керування, треті займаються програмним забезпеченням і тестуванням. Держава активно стимулює цей ринок через закупівельні програми Міноборони та Фонду розвитку.

Але оборонтех — це не лише «залізо». Програмне забезпечення для управління дронами, системи аналізу зображень зі супутників і БПЛА за допомогою штучного інтелекту, рішення для захищеного зв'язку, кіберзахист військових і цивільних мереж — усі ці напрямки відкривають ніші для технологічних МСБ без необхідності виробляти фізичні вироби. Виробництво бронезилетів, шоломів, тактичного спорядження та засобів індивідуального захисту також є відносно низькопороговим входом для малих підприємств із виробничими потужностями.

Перспектива після деокупації та завершення активної фази конфлікту є ще більш привабливою: компанії, що сформують репутацію і технологічну базу під час конфлікту, отримають конкурентні переваги на глобальному ринку оборонних технологій, що стрімко зростає в усьому світі. Попит на ізраїльський (і тепер — на базі досвіду — й на українські)

оборонні рішення від партнерів по НАТО і країн Глобального Півдня відкриває реальний експортний потенціал.

К Л Ю Ч О В І Н І Ш І В О Б О Р О Н Т Е Х Д Л Я М С Б

- ▶ Виробництво FPV-дронів та БПЛА: попит стабільно перевищує пропозицію
- ▶ Розробка ПЗ для управління безпілотниками, аналізу розвідданих
- ▶ Системи РЕБ (радіоелектронна боротьба) — висока маржинальність
- ▶ Виробництво засобів захисту: бронезилети, каски, тактичне спорядження
- ▶ Логістичне ПЗ для армійських і цивільних потреб
- ▶ Кіберзахист і захищений зв'язок: критична потреба для ЗСУ і бізнесу
- ▶ Харчові технології для армії: сухпайки за стандартами НАТО
- ▶ Симуляційні платформи для підготовки особового складу

3.2 Відновлювана енергетика та енергонезалежність

Енергетичний тероризм РФ — систематичне і послідовне знищення об'єктів генерації, передачі та розподілу електроенергії — зробив тему енергонезалежності не просто важливою, а екзистенційною для кожного бізнесу і домогосподарства. За даними RDNA4, кількість пошкоджених або знищених енергетичних активів зросла на 70% порівняно з попередньою оцінкою. Це формує гігантський і довгостроковий ринок для МСБ у сфері відновлюваних і розподілених джерел енергії.

Найбільш доступним вхідним порогом для малого бізнесу є монтаж та обслуговування сонячних електростанцій (СЕС) для промислових і комерційних споживачів. На відміну від великих промислових СЕС, що потребують значних капіталовкладень і складних дозволів, малі та середні СЕС для ресторанів, офісів, складів, готелів, шкіл і лікарень є відносно стандартизованим продуктом із зрозумілою економікою. Вартість монтажу для одного об'єкта становить від 5 000 до 200 000 доларів залежно від потужності, а операційна маржа монтажних компаній — 20–35%.

Паралельно з сонячними панелями колосальний попит склався на портативні та стаціонарні генератори, акумуляторні системи резервного живлення та засоби управління

електроспоживанням. Дилери та сервісні центри цього обладнання, які ще у 2021 році були нішевими бізнесами, перетворилися на підприємства із шаленим попитом. Особливо затребуваними є фахівці з проектування гібридних систем живлення, що поєднують генератор, акумулятори та сонячні панелі в єдиний автоматизований комплекс.

Окремим і дуже перспективним сегментом є енергоаудит і консалтинг з енергоефективності. Промислові підприємства, готелі, лікарні та торговельні центри потребують незалежних фахівців, які проаналізують структуру споживання, запропонують оптимальне рішення та супроводять його реалізацію. Цей бізнес не потребує значних стартових інвестицій — лише компетенцій і репутації.

Сегмент	Потенціал	Стартові інвестиції	Бар'єр входу
СЕС для МСБ (монтаж)	<i>Дуже високий</i>	\$5 000–50 000	Середній
Портативні ДГ та ДБЖ (дилерство)	<i>Дуже високий</i>	\$10 000–100 000	Низький
Гібридні системи (проектування)	<i>Дуже високий</i>	\$3 000–20 000	Низький
Сервіс та ремонт СЕС/ДГ	<i>Дуже високий</i>	\$2 000–15 000	Низький
Зарядні станції для ел. транспорту	<i>Зростаючий</i>	\$20 000–150 000	Середній
Енергоаудит і консалтинг	<i>Стабільний</i>	\$500–5 000	Дуже низький

3.3 АгроТех та переробка сільгосппродукції продукції

Україна залишається аграрною наддержавою навіть в умовах повномасштабної війни: агропромисловий сектор забезпечує значну частину валютних надходжень і є стратегічно важливим для продовольчої безпеки країни та всього світу. Аграрна компонента ВВП у 2023 році зросла на 7,6%, що є вагомим підтвердженням стійкості сектору. Водночас мінна небезпека (близько 300 000 км² потребують обстеження, за оцінками НІСД) та втрата значних площ на окупованих територіях формують нові структурні виклики.

Для малого бізнесу в агросекторі найбільш перспективними є ніші між великими агрохолдингами і кінцевим споживачем. Переробка сільськогосподарської продукції — виробництво крафтових продуктів, органічного харчування, спеціалітетів для внутрішнього споживання та експорту до ЄС — є одним із небагатьох секторів, де малий бізнес може конкурувати з великими підприємствами завдяки гнучкості, унікальності продукту та прямому зв'язку з фермерами.

Агротехнологічний напрямок також дає широкі можливості: дрони для моніторингу посівів, IoT-датчики для систем зрошення, програмне забезпечення для управління фермою — усе це активно запроваджується навіть в умовах війни. Малі компанії, що надають такі послуги фермерам, можуть претендувати на гранти від USAID, EU та ЄБРР у рамках програм підтримки аграрного відновлення.

Окремо слід виділити нішу вертикального землеробства і захищеного ґрунту — теплиці, гідропонні установки в підвальних і захищених приміщеннях великих міст. В умовах, коли логістика з агрорегіонів ускладнена та дорожча, а споживачі в містах прагнуть мати доступ до свіжих овочів і зелені цілий рік, міське землеробство перетворюється з екзотики на реальний бізнес із зрозумілою економікою.

ПЕРСПЕКТИВНІ АГРО-НІШІ ДЛЯ МСБ

- ▶ Крафтова харчова переробка: меди, джеми, сири, м'ясні вироби, ферментовані продукти — висока маржа, низькі бар'єри
 - ▶ Органічна та натуральна продукція для ринків ЄС: зростаючий попит органічні товари з України
 - ▶ Агрологістика для малих фермерів: збір, зберігання, пакування та транспортування продукції
 - ▶ Agri-tech послуги: дрони для агромоніторингу, IoT-рішення для зрошення, аналітика врожайності
 - ▶ Вертикальне землеробство та теплиці: вирощування зелені та овочів у міських умовах
-

-
- ▶ Переробка для ЗСУ: виробництво сухпайків, консервів, функціонального харчування за стандартами НАТО
 - ▶ Агростартапи на деокупованих землях: пріоритетні для міжнародних грантів та інвестицій
-

3.4 IT, програмне забезпечення та цифрові послуги

IT-сектор виявився найстійкішим до наслідків повномасштабного вторгнення. За даними Держстату, виробництво IT та телекомунікаційних послуг зросло на 12,9% у 2023 році — на тлі загальної нормалізації після шоку 2022-го. Причини стійкості очевидні: можливість повністю дистанційної роботи, орієнтація на міжнародних клієнтів у твердій валюті, незалежність від фізичної інфраструктури та відносно висока мобільність кадрів.

Водночас війна породила нові специфічні ніші, яких не існувало до лютого 2022 року. Попит на рішення для управління евакуацією та гуманітарною допомогою, верифікації статусу переміщених осіб, відновлення втрачених документів та оцифрування ведення справ у держорганах в умовах бойових дій — все це реальні продукти, які розробляються і продаються прямо зараз. Ринок замовників: міжнародні гуманітарні організації (ООН, МКЧХ, UNHCR), уряди партнерських країн, українські держоргани.

Особливо перспективним є поєднання IT-компетенцій з оборонним і відновлювальним контекстом. Стартапи, що розробляють програмне забезпечення для аналізу супутникових зображень зруйнованих районів, BIM-системи для проектування відбудови, AI-рішення для управління гуманітарними потоками або платформи для компенсаційних позовів — усі вони потрапляють у фокус уваги як українських державних замовників, так і міжнародних фондів відновлення.

EdTech є ще одним важливим напрямком: мільйони українських дітей і дорослих, розкиданих по всьому світу або обмежених у фізичному доступі до навчальних закладів, формують величезний попит на якісні онлайн-курси, інтерактивні навчальні платформи та інструменти дистанційного навчання українською мовою та за українськими стандартами.

Напрямок	Специфіка воєнного часу	Цільовий ринок
Оборонний software	ПЗ для БПЛА, РЕБ, аналіз поля бою	ЗСУ, Міноборони, союзники
GovTech / HumanTech	Евакуація, гуманітарна логістика, ВПО	ООН, МКЧХ, держоргани
LegalTech	Компенсаційні позови, документи	Фізособи, бізнес, держава
ВІМ та цифровий дизайн	Цифрове проектування відбудови	Будівельні компанії
EdTech українською	Навчання для діаспори та ВПО	Школи, університети
Cybersecurity	Захист від атак на цивільну інфра-ру	Держоргани, бізнес
AI для агро	Аналіз земель, прогноз врожаю	Фермери, страховики

3.5 Будівництво, реконструкція, містобудування

Масштаб руйнувань в Україні, зафіксований у четвертому Звіті про швидку оцінку збитків і потреб, є приголомшуючим. Прямі збитки досягли \$176 мільярдів (станом на 31 грудня 2024 р.), а загальні потреби у відновленні протягом наступного десятиліття оцінені в \$524 мільярди. Найбільші потреби у житловому секторі (\$84 млрд), транспорті (\$78 млрд), енергетиці (\$68 млрд) та торгівлі й промисловості (\$64 млрд). Тринадцять відсотків загального житлового фонду країни пошкоджено або знищено, що торкнулося більше 2,5 мільйона домогосподарств.

Ці цифри означають, що будівельний сектор отримає безпрецедентне за масштабом довгострокове завантаження. Малий і середній бізнес може брати активну участь у цьому процесі — передусім у тих нішах, де великі підрядники не мають достатньої гнучкості або спеціалізації: модульне і збірне будівництво, енергоефективна реновація, виробництво будівельних матеріалів, ландшафтне відновлення та спеціалізовані будівельні послуги.

Особливо перспективним є модульне будівництво для тимчасового та постійного розселення ВПО. Технологія дозволяє швидко зводити будівлі з мінімальними витратами праці — критично важлива перевага в умовах кадрового дефіциту у будівельній галузі. Малі підприємства, що спеціалізуються на виробництві або монтажі модульних конструкцій, вже

зараз отримують замовлення від органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій та приватних забудовників.

Ще однією нішею з низьким вхідним порогом є BIM-проекування (Building Information Modeling) для малих архітектурних бюро. Попит на BIM-проекти в Україні стрімко зростає: міжнародні донори все частіше вимагають BIM-документацію для схвалення фінансування відновлювальних проєктів. Компанії, що опанують цей інструмент, отримають конкурентну перевагу при участі у тендерах на відновлення.

Напрямок будівництва та відновлення	Потенціал для МСБ / Характеристика
Модульне будівництво (тимчасове житло)	Дуже високий; швидке зведення при дефіциті праці
Енергоефективна реновація (утеплення, вікна, дахи)	Дуже високий; масовий попит + гранти ЄС
Теплові насоси та інженерні системи	Високий; спеціалізація + висока маржа
BIM-проекування та цифрова архітектура	Середній; вхід через компетенції, не капітал
Виробництво буд. матеріалів (цегла, блоки, панелі)	Середній; потребує обладнання
Ландшафтне відновлення та озеленення	Середній, зростаючий; деокуповані міста
Розмінування та рекультивация (техн. партнер)	Перспективний; спеціалізований
Відновлення пам'яток архітектури	Нішевий; грантовий формат фінансування

3.6 Психологічні послуги та реабілітація

Потреба в психологічній підтримці в Україні є безпрецедентною за масштабом і триватиме десятиліттями після завершення активної фази конфлікту. За різними оцінками, від 3 до 5 мільйонів українців потребують кваліфікованої психологічної допомоги у зв'язку з бойовою травмою (ПТСР), втратою близьких, психотравмою переміщення або хронічним стресом від тривалого перебування в зоні ризику. Кількість ветеранів, які потребують психологічної реабілітації, вимірюється сотнями тисяч і продовжує зростати.

Попит на психологічні послуги поки що катастрофічно перевищує пропозицію. Причин кілька: по-перше, частина практикуючих психологів і психотерапевтів також виїхала за кордон або мобілізована; по-друге, культура звернення за психологічною допомогою в Україні традиційно залишалася низькою (хоча стрімко зростає під тиском обставин); по-третє, страхова медицина практично не покриває психологічні послуги. Все це означає, що приватні психологи та невеликі психологічні практики мають як ринкову нішу, так і соціальну місію.

Формати надання послуг значно диверсифікувалися: онлайн-сесії, що дозволяють охопити клієнтів у будь-якій точці світу; групова терапія, що знижує вартість послуги; корпоративні програми підтримки ментального здоров'я персоналу (Employee Assistance Programs); спеціалізовані тренінги для HR-менеджерів і керівників щодо підтримки команд під час стресу. Окремим і зростаючим сегментом є програми реабілітації для ветеранів із фізичними пораненнями, що потребують мультидисциплінарних команд (психолог + фізіотерапевт + ерготерапевт).

Цифрові платформи ментального здоров'я — чат-боти з елементами когнітивно-поведінкової терапії, мобільні додатки для тривожності, онлайн-платформи для пошуку та бронювання сесій із психологами — є привабливим напрямком для IT-підприємців, що шукають соціально значущі проекти. Ряд таких платформ вже функціонують в Україні і залучили грантове фінансування від міжнародних організацій.

3.7 E-commerce, логістика та цифрова торгівля

Онлайн-торгівля пережила справжній бум під час повномасштабної війни. За даними KSE (Kyiv School of Economics), обсяг e-commerce у 2023 році перевищив показники 2022 року на 17%, і цей тренд зростання очікується продовжуватися. За прогнозами Statista, мобільний шопінг займатиме до 62% загального обсягу e-commerce у найближчі роки — що означає, що оптимізація торговельних рішень під мобільні пристрої є не опцією, а стандартом.

Для малого бізнесу найбільш доступними форматами участі в e-commerce є: власні нішеві онлайн-магазини у соціальних мережах (насамперед Telegram-боти та Instagram), участь у маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua, Olx, а також міжнародних — Amazon, eBay, Etsy для крафтових і унікальних товарів), та дропшипінг — модель, за якої підприємець продає товари без власного складу, перенаправляючи замовлення постачальнику.

Логістика «останньої милі» є одним із найбільш затребуваних і водночас недостатньо покритих сегментів ринку. Зростання e-commerce при одночасному скороченні мережі відділень і складному трафіку у великих містах створює попит на гнучкі, локалізовані рішення доставки. Малі кур'єрські служби, мережі пунктів видачі у нових регіонах притоку ВПО, рішення для «темних» магазинів (dark stores) для швидкої доставки продуктів — усе це реальні ніші з відносно низьким порогом входу.

4. Регіональний вимір: нові полюси зростання

4.1 Трансформація економічної географії

Повномасштабна агресія кардинально перекроїла економічну географію України. До 24 лютого 2022 року основними економічними центрами залишалися Київ, Харків, Дніпро, Одеса та Запоріжжя — разом вони формували переважну частину ВВП і концентрували більшість технологічного та інтелектуального потенціалу країни. Вторгнення переорієнтувало внутрішні потоки людей, капіталу і бізнесу, сформувавши принципово нову регіональну конфігурацію.

Захід країни — передусім Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Чернівецька області — перетворився на реципієнта масштабного потоку переміщення. Тут осіли сотні підприємств, тисячі кваліфікованих фахівців і мільйони споживачів, що суттєво розширило місцеві ринки. Водночас виникла нова конкуренція між місцевим і переміщеним бізнесом, зросли ціни на нерухомість і комунальні послуги, посилилося навантаження на інфраструктуру.

Промислові регіони центральної і східної України — Дніпропетровська, Полтавська, Харківська (безпечні частини) — зберігають значний виробничий потенціал, хоча й функціонують в умовах підвищеного безпекового ризику. Тут концентрується металургія, машинобудування, хімічна промисловість і оборонний сектор, що відповідно формує специфічний попит на МСБ-послуги і постачання.

Прифронтові регіони — Херсонська, Запорізька, Миколаївська, частини Харківської та Донецької областей — перебувають у режимі виживання, але навіть там продовжує функціонувати частина бізнесів, насамперед у сфері первинних потреб: продовольство, медикаменти, будівельні матеріали. Деокуповані райони Херсонщини та Харківщини поступово відновлюють господарське життя.

Регіон	Ключові сектори	Темп відновлення	Специфічні ризики
Львів та обл.	ІТ, туризм, освіта, легка пром-сть	Дуже високий	Перегрів ринку
Закарпаття	Транзит, торгівля з ЄС, агро, туризм	Високий	Прикордонна залежність

Регіон	Ключові сектори	Темп відновлення	Специфічні ризики
Івано-Франківськ	Енергетика, ІТ, деревообробка	Високий	Дефіцит кадрів
Чернівці	Торгівля, переробка, агро	Середній	Транспорт
Вінниця та Поділля	Агропереробка, харчова пром-сть, ІТ	Середній-Високий	Відстань від ЄС
Дніпро	Виробництво, оборонтех, ІТ, металургія	Середній	Ракетні удари
Київ та обл.	Фінанси, ІТ, послуги	Середній-Високий	Ракетні загрози
Харків (безпечні)	Освіта, ІТ, виробництво	Обережний	Прифронтове розташ.

4.2 Феномен «підземної економіки»

Окремим і вельми показовим феноменом є те, що отримало назву «підземна економіка» — не в сенсі тіньових операцій, а буквально: пристосування підвальних і захищених приміщень під виробничі, торговельні та офісні потреби. У Харкові, Дніпрі та навіть частково в Запоріжжі підприємці освоїли підземні паркінги, бомбосховища і технічні підвали, обладнавши там майстерні, магазини, кафе і офіси.

Цей феномен є яскравим прикладом адаптивності українського підприємництва: замість припинення діяльності бізнес буквально спускається під землю, щоб продовжувати роботу. Водночас він відображає ціну, яку платять підприємці за право залишатися у небезпечних регіонах — обмежений доступ для клієнтів, підвищені операційні витрати, психологічне навантаження від роботи у некомфортних умовах.

Паралельно формуються нові просторові формати бізнесу: «хаби стійкості» у відносно безпечних приміщеннях з автономним живленням (co-working з генератором і Wi-Fi), мобільні торговельні точки, що змінюють розташування залежно від безпекової ситуації, та віртуальні офіси для компаній, що юридично зареєстровані в Україні, але фізично присутні у кількох країнах одночасно.

5. Стратегії виживання та розвитку

Аналіз успішних кейсів і провалів малого бізнесу в умовах повномасштабної війни дозволяє виокремити ряд стратегій, що довели свою ефективність. Важливо підкреслити: жодна зі стратегій не є «срібною кулею» — успіх залежить від специфіки галузі, регіону, наявних компетенцій і особистих характеристик підприємця. Проте логіка, закладена у кожній стратегії, є відтворюваною.

5.1 Стратегія «Цифровий стрибок»

Найбільш масовою і водночас найбільш ефективною стратегією виживання стала стрімка і радикальна цифровізація. Бізнеси, що оперативно перенесли продажі у цифровий простір, не лише зберегли дохід, але й часто вийшли на нові аудиторії — зокрема, переміщених українців в інших регіонах і за кордоном. Фактором успіху тут стала швидкість реакції: компанії, що оцифрувалися у перші місяці вторгнення, отримали конкурентну перевагу над тими, хто зволікав.

Практично кожне мікропідприємство — від пекарні до юридичної контори — сьогодні має щонайменше один із таких цифрових каналів: Telegram-бот для прийому замовлень, Instagram-магазин, сторінку на Prom.ua або власний сайт із онлайн-оплатою. Для послугових бізнесів цифровізація означає перехід до дистанційного обслуговування: онлайн-консультації, вебінари, курси, сесії.

Більш просунутий рівень цифровізації передбачає впровадження CRM-систем для управління клієнтською базою, автоматизованих чат-ботів для обробки замовлень і відповідей на типові запити, хмарних систем бухгалтерії та управлінського обліку, а також аналітичних інструментів для моніторингу ефективності маркетингу і продажів. Все це разом знижує залежність від конкретних співробітників (що критично важливо в умовах мобілізації) і підвищує загальну операційну стійкість.

РІВНІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МСБ: ПРАКТИЧНИЙ ЧЕКЛІСТ

- ▶ Базовий: соцмережі (Instagram/Facebook/Telegram), Google Business Profile, онлайн-оплата
- ▶ Середній: власний сайт або лендінг, CRM або таблиця клієнтів, Checkbox для фіскалізації

- ▶ Просунутий: Telegram-бот для замовлень, автоматизована розсилка, аналітика, хмарна ERP
- ▶ Лідерський: AI-персоналізація, предиктивна аналітика, омніканальність, API-інтеграції
- ▶ Платформи «Дія»: реєстрація, ліцензування, звітність — все онлайн (понад 120 послуг)

5.2 Стратегія «Ніша у ніші»

Загострення конкуренції у широких ринкових сегментах — особливо там, куди прийшов переміщений бізнес із постраждалих регіонів — зробило стратегію глибокої спеціалізації більш ефективною, ніж горизонтальне масштабування. Підприємці, що знайшли вузьку, але чітко окреслену нішу з незадоволеним попитом, демонструють значно вищий рівень виживання та прибутковості.

Алгоритм пошуку ніші в умовах воєнного часу відрізняється від мирного: слід відштовхуватися не від власних бажань, а від реальних болей цільових аудиторій. Хто зазнає найгострішого дефіциту якогось продукту або послуги? Де попит перевищує пропозицію? Які задачі, що раніше вирішувалися одним способом, тепер потребують нового підходу? Відповіді на ці питання ведуть до ніш, де конкуренція ще не встигла насититися.

Найбільш характерні приклади успішних нішевих стратегій воєнного часу: юридичні послуги для отримання компенсацій за зруйноване майно (нова і масова потреба); психологічні послуги для підприємців і їх команд (специфічна аудиторія); харчові продукти для ЗСУ за стандартами НАТО (вузький, але платоспроможний державний замовник); переклад і локалізація для компаній, що виходять на ринки ЄС; агрологістика для фермерів у деокупованих районах.

5.3 Стратегія «Альянс і кооперація»

В умовах обмеженості ресурсів — фінансових, кадрових, інфраструктурних — партнерство між підприємцями перестало бути екзотикою і стало необхідністю. Підприємці, що об'єднали зусилля, отримують доступ до компетенцій, обладнання, клієнтських баз і ринків, які кожен окремо не може собі дозволити. Кооперативні моделі, характерні для аграрного сектору в Скандинавії або Нідерландах, починають прокладати собі дорогу в українській практиці.

Форми кооперації різноманітні: спільне використання виробничих потужностей і складів між підприємцями одного регіону; об'єднання маркетингових бюджетів для виходу на нові ринки; кооперативне виконання великих замовлень, які жоден з учасників не міг би виконати самостійно; спільне навчання і обмін досвідом у рамках бізнес-клубів і хабів. Бізнес-асоціації та ТПП відіграють важливу роль у фасилітації таких зв'язків.

Особливо важливим є партнерство між українським і діаспорним бізнесом. Підприємці, що виїхали за кордон, але зберегли зв'язки з Україною, можуть відіграти роль «мостів»: забезпечувати доступ до іноземних ринків, залучати міжнародне фінансування, передавати знання про регуляторне середовище ЄС і споживчі преференції європейського ринку.

5.4 Стратегія «Міжнародна експансія»

Переміщення за кордон, яке для багатьох підприємців стало вимушеним кроком, парадоксально відкрило нові можливості. Частина підприємців не просто виїхала, а скористалася ситуацією для виходу на нові ринки. Польський, чеський, румунський, литовський і навіть німецький ринки отримали сотні нових українських бізнесів — кафе, перукарень, IT-компаній, дизайн-студій, юридичних і бухгалтерських контор.

40% МСП у 2023 році здійснювали зовнішньоекономічні операції, а 8% планували вперше вийти на ЗЕД у 2024 році. Головними перешкодами є відсутність закордонних клієнтів (35,6%), нестача фінансових ресурсів (34,5%) та кваліфікованих фахівців (21,8%). Водночас, 76% підприємців планували розширення у 2023 році, з яких 25% — саме вихід на зовнішні ринки.

Ключові форми міжнародної присутності для МСБ: участь у міжнародних маркетплейсах (Etsy, Amazon, Faïre — для крафтових і унікальних товарів); ФОП, зареєстрований у Польщі або Чехії, із командою в Україні; участь у тендерах міжнародних гуманітарних організацій, що діють в Україні (ООН, МКЧХ, UNICEF, WFP); постачання продукції до діаспорних українських магазинів і ресторанів у Європі; гастролі і майстер-класи для українців за кордоном.

5.5 Стратегія «Resilience by Design»

Найбільш далекоглядні підприємці не просто адаптувалися до нових умов, а переосмислили саму архітектуру свого бізнесу з позиції максимальної стійкості до хаотичного середовища. «Resilience by Design» означає, що кожен критично важливий аспект операційної моделі

має резервний варіант, а бізнес функціонує навіть при відмові будь-якого одного ключового компонента.

Операційна стійкість у сфері енергозабезпечення — обов'язковий елемент для будь-якого виробничого чи торговельного МСБ: власна СЕС плюс акумулятори плюс дизельний генератор як третій рівень резерву. Кадрова стійкість означає наявність змішаних команд (локальні плюс дистанційні плюс фрілансери за кордоном), інструкцій для кожної посади і перехресного навчання співробітників. Логістична стійкість — кілька постачальників для кожного ключового матеріалу і 2–3 варіанти доставки продукції клієнтам.

Компонент стійкості	Мінімальний рівень	Оптимальний рівень
Енергозабезпечення	ДГ + ДБЖ для критичного обладнання	СЕС + акумулятори + ДГ (гібрид)
Кадрова база	Документовані інструкції для всіх ролей	Команда у 2–3 регіонах + дистанційні
Цифровий бекап	Хмарне зберігання документів і ІС	Повна хмарна ERP, автобекапи
Платіжна система	2 банки + Monobank/Privat + готівка	Мультивалютні рахунки + крипто
Логістика і склад	2 постачальники для кожного SKU	Децентралізовані склади
Комунікація з клієнтами	Email + Telegram + телефон	CRM-нагадування + автосповіщення

6. Фінансування та підтримка малого бізнесу

6.1 Державні програми підтримки

Держава реагувала на виклики воєнного часу шляхом запровадження ряду спеціальних фінансових механізмів і регуляторних послаблень. Деякі з них стали справжнім «рятувальним кругом» для підприємців, що опинилися у критичній ситуації. Проте реальне охоплення цих програм залишалось нижчим від потреби через обмеженість ресурсів і складні процедури подання заявок.

Програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%» є флагманським інструментом державної підтримки. У 2024 році на її фінансування уряд виділив 18 мільярдів гривень, що дозволило значній кількості МСБ отримати доступ до оборотного кредитування за ставками, що суттєво нижчі від ринкових (які в умовах воєнного часу становили 20–30% річних). Критерії відбору включають наявність певного обороту і кредитної історії, що обмежує доступ для мікробізнесу.

Програма «Робота» орієнтована на фізичних осіб, що опинилися без роботи через вторгнення, і на ВПО, що прагнуть розпочати власний бізнес. Мікрогранти до 250 000 гривень надаються без необхідності повернення при виконанні ряду умов (збереження бізнесу і робочих місць протягом певного терміну). Програма охопила тисячі отримувачів і стала важливим інструментом стимулювання підприємницької активності у найбільш постраждалих категоріях населення.

Спрощення режиму єдиного податку (ставка 2% від обороту на час воєнного стану), мораторій на планові перевірки бізнесу та спрощення процедур реєстрації і ліквідації суб'єктів господарювання — ці заходи, хоч і не є прямим фінансуванням, суттєво знизили транзакційні витрати підприємців і дозволили зберегти більше ресурсів в обороті.

6.2 Міжнародна підтримка: гранти та кредити

Міжнародні донори відіграли критично важливу роль у підтримці МСБ в умовах воєнного часу. За даними Мінекономіки України, до жовтня 2023 року приватний сектор отримав понад 4 мільярди євро підтримки від міжнародних організацій та донорів — обсяг, неможливий для компенсації з внутрішніх джерел у короткостроковій перспективі.

Програма USAID Competitive Economy Program є одним із найбільших і найефективніших механізмів прямої підтримки МСБ. Запущена ще у липні 2022 року, вона пройшла кілька хвиль розширення: спочатку 36 мільйонів гривень, потім — 92 мільйони, що дозволило

надати близько 120 грантів у діапазоні 600–1200 тисяч гривень кожен. Окрема програма обсягом 1,5 мільйона доларів була спрямована на підтримку жіночого і сімейного підприємництва (квітень 2023). У грудні 2023 року USAID Business Resilience Investment Project запусив програму 15 мільйонів доларів для середніх і великих підприємств (гранти від 250 000 до 2 000 000 доларів).

EU Ukraine Facility — механізм підтримки відновлення та реформ з боку Євросоюзу загальним обсягом 50 мільярдів євро на 2024–2027 роки — є найбільшим структурним інструментом міжнародної допомоги. Хоча значна частина коштів спрямована на макрофінансову підтримку держбюджету, компоненти підтримки приватного сектору і відновлення інфраструктури безпосередньо впливають на умови ведення бізнесу для МСБ.

ЄБРР та МФК (Міжнародна фінансова корпорація) реалізують кредитні лінії через українські банки-партнери для підтримки МСБ. Ці лінії орієнтовані насамперед на більш стабільний і верифікований бізнес, тому доступні здебільшого для малих підприємств середнього і вищого сегментів. UNDP у рамках Програми «Підтримка України» фокусується на грантовій підтримці соціального підприємництва, ВПО та найбільш вразливих категорій підприємців.

ПРОГРАМИ МІЖНАРОДНОЇ ПІДТРИМКИ МСБ

- ▶ USAID CEP: гранти 92 млн грн (120 грантів по 600–1 200 тис. грн), запуск 22.07.2022
- ▶ USAID: \$1,5 млн для жіночих і сімейних МСП (гранти \$10 000–\$35 000, квітень 2023)
- ▶ USAID Business Resilience: \$15 млн для середніх/великих підприємств (грудень 2023)
- ▶ Мінекономіки: понад €4 млрд отримано приватним сектором від донорів до жовтня 2023 р.
- ▶ EU Ukraine Facility: €50 млрд на 2024–2027 рр.
- ▶ RDNA4: потреби сектору торгівлі й промисловості — \$64+ млрд
- ▶ World Bank оцінює, що приватний сектор здатен покрити до третини потреб відновлення

7. Технології та цифровізація: стійкість МСБ

7.1 Платформа «Дія» як цифровий хребет

Жодна тема в аналізі малого бізнесу воєнної України не є більш наскрізною, ніж цифровізація. Довоєнні інвестиції в державну цифрову трансформацію — насамперед платформу «Дія» та зв'язану з нею екосистему електронних послуг — виявилися критично важливою інфраструктурою у момент хаосу і переміщення.

У лютому–квітні 2022 року, коли мільйони людей переїздили, фізичні державні установи були або зруйновані, або перевантажені, а паперові документи загублені чи залишені в евакуації — «Дія» стала єдиним стабільним каналом доступу до державних послуг. Реєстрація нового ФОП, отримання витягу з реєстру, подання декларації, зміна юридичної адреси — все це стало доступним із будь-якого смартфона з підключенням до інтернету, незалежно від фізичного місцезнаходження підприємця.

«Дія.Бізнес» — спеціалізований хаб для підприємців у рамках платформи — акумулює гранти, навчальні програми, регуляторні роз'яснення та пошук ділових партнерів в одному місці. Кількість доступних е-послуг для бізнесу перевищує 120, що є одним із найвищих показників серед країн ЄС та країн-кандидатів. Цей факт є важливим аргументом для залучення іноземних інвестицій та партнерств у умовах відновлення.

Електронні підписи (КЕП), цифрові документи і електронний документообіг значно спростили ведення справ у роки, коли фізичні зустрічі були ускладнені або небезпечні. Бізнеси, що давно мали електронний документообіг, виявилися набагато стійкішими до операційних потрясінь. Ті, що традиційно зберігали всі документи у паперовій формі, стикнулися з катастрофічними труднощами при евакуації або переміщенні.

7.2 Штучний інтелект та автоматизація

Гостра нестача персоналу, спричинена мобілізацією і міграцією, підштовхнула малий бізнес до прискореного впровадження ШІ-інструментів і автоматизації рутинних процесів. Те, що в мирний час відкладалося «на потім» через нестачу часу і небажання змінювати усталені процеси, стало необхідністю виживання.

Чат-боти у Telegram і Viber стали найпоширенішим інструментом автоматизації у малому бізнесі: тисячі підприємств — від кав'ярень до інтернет-магазинів — замінили частину функцій менеджерів чат-ботами, що приймають замовлення, відповідають на типові

запитання, нагадують про бронювання і відправляють трекінг-коди. Вартість впровадження такого бота може бути мінімальною — від кількох тисяч гривень за стандартне рішення.

Генеративний ШІ (насамперед ChatGPT, Claude та локальні інструменти) став повсякденним інструментом для контент-маркетингу, написання текстів, перекладу, генерації ідей і навіть базового аналізу даних. Підприємці, що раніше наймали маркетолога і копірайтера, тепер справляються з частиною цих завдань самостійно за допомогою ШІ-асистентів, вивільняючи кошти для інших пріоритетів.

Автоматизована бухгалтерія і фіскалізація (Checkbox, Vchasno.ua, М.Е.Дос та подібні сервіси) значно знизили навантаження на підприємців у частині звітності та роботи з податковою. Можливість вести бухгалтерію онлайн без постійного фізичного бухгалтера є суттєвою перевагою для мікробізнесу, що оптимізує витрати.

ШІ / Автоматизація	Сфера застосування для МСБ
Telegram/Viber чат-боти	Приєм замовлень, FAQ, нагадування 24/7
Генеративний ШІ (ChatGPT, Claude)	Контент, тексти, SEO, переклади, аналіз даних
CRM-системи (Bitrix24, KeyCRM)	Управління клієнтами, воронка продажів
Автобухгалтерія (Checkbox, Vchasno)	Фіскальні чеки, звітність, ПДВ
Email / SMS автоматизація	Повторні продажі, тригерні розсилки
AI-аналітика продажів	Прогнозування попиту, управління запасами
Платформи е-навчання	Навчання персоналу без відриву від роботи
Хмарні сховища (Google Drive)	Резервне зберігання, колаборація команди

8. Прогноз: сценарії розвитку МСБ до 2027 року

8.1 Базові припущення та методологія

Будь-яке прогнозування в умовах активного збройного конфлікту є вправою в управлінні невизначеністю, а не точним передбаченням. Тим не менш, наявна база аналітичних даних — від макропрогнозів НБУ та Мінекономіки до форсайт-аналізу НІСД — дозволяє окреслити три сценарні траєкторії з розумним ступенем обґрунтованості.

Базовий сценарій передбачає продовження конфлікту без суттєвих зрушень у лінії фронту, але зі збереженням темпів міжнародної допомоги та поступовою стабілізацією економічних умов. НБУ у своєму прогнозі (2024) передбачає зростання ВВП на 4–5% у 2025–2026 роках за умови збереження зовнішнього фінансування. НІСД характеризує цей сценарій як «поступовий перехід до економіки довготривалої війни» з обережним оптимізмом щодо відновлення.

Оптимістичний сценарій базується на перемир'ї або значному зниженні безпекового тиску, що дає поштовх до масштабного відновлення і залучення приватних інвестицій. World Bank оцінює, що приватний сектор здатен покрити до третини загальних потреб відновлення (\$524 млрд), але лише за умови адекватного страхового і гарантійного покриття. Оптимістичний сценарій означає «бум відбудови» з роками двозначного зростання, масовим поверненням мігрантів і скачком у прямих іноземних інвестиціях.

Песимістичний сценарій передбачає ескалацію конфлікту, суттєве скорочення міжнародної допомоги (зокрема в зв'язку зі змінами у зовнішній політиці ключових партнерів) та енергетичний колапс у зимовий сезон. За цього сценарію відновлення економіки гальмується, споживчий попит падає, відтік кадрів прискорюється.

Показник до 2027	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний
Зростання кількості МСБ	+15–20%	+30–40%	–5 до +5%
Частка e-commerce	35–42% ринку	45–55%	25–32%
ІТ-сектор (зрост./рік)	+15–20%	+30–40%	+5–10%

Показник до 2027	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний
Відновлення будівництва	+15–20%/рік	Бум +40–60%/рік	+3–7%/рік
Прямі іноземні інвестиції	\$3–5 млрд/рік	\$10–15 млрд	\$1–2 млрд
Зростання ВВП 2025–2026	+4–5%/рік	+8–12%/рік	0 до +2%/рік
Повернення мігрантів	Поступове 20–30%	Масове 50–60%	Продовження відтоку
МСБ на зовнішніх ринках	40–50% ЗЕД	60–70% ЗЕД	30–35%

8.2 Незворотні структурні зміни

Незалежно від конкретного сценарію реалізації, ряд структурних зрушень є незворотними і визначатимуть обличчя українського малого бізнесу на десятиліття вперед. Ці зміни вже відбулися або перебувають у процесі кристалізації.

- ❖ Цифровізація як новий стандарт. Підприємці, що пройшли «бойове хрещення» цифровізацією у 2022–2023 роках, вже не повернуться до паперових процесів і офлайн-продажів як єдиного каналу. Цифровий вимір присутній у кожному успішному МСБ, і ця тенденція буде лише посилюватися.
- ❖ Регіональна диверсифікація як стратегічна перевага. Компанії, що навчилися функціонувати з командами в різних регіонах, мають децентралізовані склади і кілька каналів дистрибуції, отримали стійкість, яку конкуренти-«централізатори» не могли протиставити у моменти криз. Ця операційна архітектура збережеться і після війни.
- ❖ Орієнтація на міжнародні ринки. Бізнеси, що пройшли шлях виходу на ринки ЄС — нехай навіть у найскромніших формах — набули компетенцій, контактів і впевненості, яких раніше не мали. Ця міжнародна орієнтованість є довгостроковою конкурентною перевагою у процесі євроінтеграції України.

9. Висновки та рекомендації

9.1 Загальні висновки

Аналіз стану малого бізнесу України у 2022–2026 роках дозволяє зробити кілька принципових висновків, що мають значення як для практикуючих підприємців, так і для осіб, що формують економічну політику.

- ❖ Малий бізнес виявився значно більш стійким, ніж передбачали більшість прогнозів. 31,7% підприємств зупинили роботу у 2022 році, але більшість продовжувала функціонувати навіть в умовах енергетичних блекаутів, ракетних обстрілів і кадрових втрат. Підприємницька спільнота України виявила рівень адаптивності, що вразив навіть найбільш оптимістично налаштованих спостерігачів.
- ❖ Криза прискорила структурні трансформації, які б тривали без неї роками: цифровізацію, міжнародну орієнтованість, регіональну диверсифікацію і перехід до «lean» операційних моделей. Ці зміни є незворотними і формують конкурентний профіль Ukrainian бізнесу майбутнього.
- ❖ Підтримка міжнародних партнерів виявилася критично важливою і незамінною. Більш ніж €4 мільярди, що надійшли у приватний сектор від донорів до жовтня 2023 року, є тільки частиною колосального обсягу допомоги, без якої частина МСБ просто не пережила б 2022 рік. Збереження і нарощування цієї підтримки є стратегічним пріоритетом.

9.2 Рекомендації для підприємців

- 01** Інвестуйте у цифровізацію як першочерговий пріоритет: навіть мінімальна цифрова присутність захищає від операційних потрясінь і розширює клієнтську базу.
- 02** Знайдіть свою вузьку нішу у контексті воєнного і відновлювального попиту: думайте не про ринок у цілому, а про конкретну незадоволену потребу.
- 03** Будуйте операційну стійкість системно — резервне електроживлення, децентралізовані команди, хмарні документи, мультибанківське обслуговування.
- 04** Активно досліджуйте міжнародні грантові програми: USAID, UNDP, ЄБРР, ЕУ — фінансування реальне і менш конкурентне, ніж ринкове кредитування.

- 05** Формуйте партнерства з іншими МСБ для спільного виходу на великі замовлення, зовнішні ринки або дорогі тендери.
- 06** Інвестуйте у психологічний ресурс власний і команди: підприємці у хорошому психологічному стані ухвалюють кращі рішення і утримують кадри довше.

9.3 Рекомендації для держави та регуляторів

- 01** Зберегти та поглибити цифровий імпульс: продовжувати розвиток «Дії» і «Дія.Бізнес», автоматизувати нові категорії послуг.
- 02** Створити ефективний механізм воєнно-ризикового страхування у партнерстві з МБРР, МФК та ЄБРР — критично для залучення приватного капіталу.
- 03** Посилити грантові програми для реінтеграції ветеранів-підприємців і демобілізованих, що прагнуть відкрити власний бізнес.
- 04** Стимулювати розвиток бізнес-кластерів у безпечних регіонах і технопарків на базі університетів — з пільгами та менторством.
- 05** Забезпечити прозорість критеріїв для участі у програмах відновлення: малий бізнес повинен мати простий доступ до тендерів.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

Малий бізнес України у 2022–2026 роках написав безпрецедентну сторінку в історії підприємництва. Це не просто економічна статистика — це тисячі особистих історій мужності, винахідливості та незламності. Підприємці, що продовжують працювати під час ракетних ударів, блекаутів, мобілізації близьких і загибелі друзів, формують живий фундамент майбутньої відбудованої України.

Цифри говорять самі за себе: ВВП відновився з $-28,8\%$ у 2022 р. до $+5,3\%$ у 2023 р.; 40% МСП вийшли на міжнародні ринки; 76% підприємців планують розширення. За цими показниками — характер нації, що не здається.

Перемога буде здобута не лише на полі бою, а й у кожному діючому ресторані, кожному стартапі, кожній майстерні, що продовжує виробляти. Малий бізнес України — це живе свідчення того, що країна не просто чинить опір, а будує своє майбутнє вже сьогодні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

I. Офіційні джерела органів державної влади

- Держстат — інфляція 26,6% у 2022 р.; падіння ВВП –28,8%; ВВП +5,3% у 2023 р.
- Національний банк України — облікова ставка, прогнози ВВП, реальні зарплати +7,2% (III кв. 2024).
- Міністерство економіки — €4+ млрд підтримки приватного сектору до жовтня 2023.
- Кабінет Міністрів України — програма «Робота» (250 000 грн), 18 млрд грн за 5-7-9%.
- Мінвідновлення — RDNA4 (\$524 млрд потреб; \$176 млрд прямих збитків).
- Мінцифри — Індекс настроїв: 76% МСБ планують розширення у 2023 р.
- НІСД — аналітичні доповіді 2024 щодо ризиків довготривалої війни.

II. Дослідницькі та аналітичні організації

- Advanter Group + Центр розвитку інновацій — UBI (травень 2023, листопад 2023).
- Advanter Group / KSE — дослідження листопада 2023 р.
- Advanter Group / UNDP — стан МСБ наприкінці 2023 (78,1% — поганий фін. стан).
- Інститут економічних досліджень (ІЕД) — індекс відновлення 0,41; 6,1 млн зайнятих.
- KSE / Statista — e-commerce +17%; мобільний шопінг 62% ринку.
- Forbes Ukraine — інфографіки про МСБ; податкові надходження вище довоєнних.

III. Міжнародні організації та програми підтримки

- World Bank Group / Уряд України / ЄК / ООН — RDNA4 (лютий 2025).
- UNDP Ukraine — Updated damage assessment (\$524 млрд).
- European Commission — RDNA3 (\$486 млрд потреб); EU Ukraine Facility (€50 млрд).
- USAID Competitive Economy Program — гранти 92 млн грн.
- USAID Business Resilience Investment Project — \$15 млн.

ПРИМІТКИ ЩОДО МЕТОДОЛОГІЇ

1. Усі статистичні дані Держстату не враховують тимчасово окуповані території АПК, м. Севастополя та частину окупованих районів Донецької і Луганської областей.
2. *Ukrainian Business Index (UBI)* базується на репрезентативних опитуваннях 562–999 власників та CEO підприємств МСБ. Шкала 0–100, де нижче 50 — негативні очікування.
3. *RDNA4* охоплює пошкодження за період з 24.02.2022 по 31.12.2024 — спільний документ Уряду України, World Bank, Єврокомісії та ООН.
4. Усі посилання на КМУ, НБУ, Держстат та НІСД є посиланнями на офіційні публікації відповідних органів.

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ

Цей звіт підготовлено *Prompt Decision LLC* для вільного використання із зазначенням джерел. Документ не є інвестиційною рекомендацією, юридичною консультацією або пропозицією щодо купівлі або продажу цінних паперів. Усі висновки відображають інформацію, доступну на дату публікації.

Висновки ґрунтуються на моніторингу джерел, інтерпретації аналітиків та із застосуванням AI-асистентів. Усі кількісні твердження містять зазначені довірчі інтервали. Якісні судження явно марковані. Перелік джерел доступний за запитом.

