

Володимир ЗАЙЧЕНКО,
д-р. екон. наук, професор,
Центральноукраїнський національний технічний
університет, Україна
(<https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>)

Дмитро ЛИВАДНИЙ,
здобувач вищої освіти,
Центральноукраїнський національний
технічний університет, Україна

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ

Війна створила безпрецедентні виклики для малого бізнесу в Україні. Умови воєнного часу призвели до різкого падіння ділової активності, руйнування інфраструктури та вимушених змін у роботі підприємств. Для виживання та продовження діяльності підприємцям довелося шукати нові стратегії адаптації, демонструючи гнучкість, інноваційність і швидку реакцію на зміни середовища. Повномасштабне вторгнення росії в лютому 2022 року спричинило шок для економіки: майже половина малих підприємств була змушена припинити або різко скоротити діяльність у перші місяці війни. За даними опитувань, у червні 2022 р. 46,8% бізнесів фактично не працювали, хоча до вересня ця частка зменшилася до 33,8%, що свідчить про поступове відновлення роботи в багатьох компаніях¹⁵. Вже близько половини підприємців змогли адаптуватися до нових реалій упродовж кількох місяців після початку вторгнення і сподівалися зберегти чи навіть покращити становище своїх фірм. Водночас війна загострила існуючі проблеми бізнес-середовища і створила нові ризики – від руйнування фізичних активів до масового переміщення населення та зникнення частини ринків збуту. Постраждали передусім підприємства прифронтових регіонів: наприклад, у вересні 2022 року 63% бізнесів на Сході України не бачили можливостей відновити діяльність до кінця року¹⁶. Попри це, більшість малих компаній поступово пристосувалися до умов війни: станом на кінець 2022 року понад 90% МСП відновили роботу хоча б частково, а деякі навіть зуміли наростити обсяги виробництва (близько 8% опитаних відзначали зростання обсягів у порівнянні з довоєнним періодом)¹⁷.

¹⁵ URL: <https://surl.li/bgrdvo>

¹⁶ URL: <https://surli.cc/ywppcn>

¹⁷ URL: <https://surl.li/pqexrt>

Українські підприємці впровадили низку стратегій, щоб пристосувати свій бізнес до воєнних умов. Серед ключових підходів можна виділити такі: 1. В умовах порушення звичних ланцюгів поставок бізнес був змушений оперативно шукати нових постачальників і маршрути. 2. Війна значно прискорила перехід малого бізнесу в онлайн. 3. Значна частина малого бізнесу ухвалила рішення перемістити свій офіс, виробництво або склади із небезпечних регіонів на Захід України чи за кордон. Проте масового переміщення підприємств не відбулося. Головним мотивом релокації була безпека. 4. Малі підприємства проявили креативність, переорієнтувавши свій бізнес під нові потреби воєнного часу. 5. Держава та міжнародні донори розгорнули програми підтримки бізнесу, які стали важливим джерелом допомоги для малого підприємництва. Хоча наведені стратегії дозволили багатьом підприємствам утриматися, малий бізнес продовжує стикатися з численними викликами воєнного часу: фінансові труднощі; невизначеність і ризики; втрата персоналу та кадрові проблеми; інфраструктурні та логістичні проблеми. Попри перелічені виклики, українські малі підприємства продовжують проявляти витривалість, шукаючи баланс між ризиком і розвитком у надзвичайно складних умовах.

Практика показала, що правильно обрані стратегії адаптації дозволяють не лише втримати бізнес, а й знайти нові можливості навіть під час війни. Численні приклади успішної адаптації надихають інших підприємців. Серед позитивного досвіду варто відзначити наступні моменти: 1. Збереження та відновлення діяльності. Завдяки гнучким підходам переважна більшість малих фірм після початкового шоку відновили роботу. За опитуваннями, 9 із 10 компаній МСП продовжують працювати у тій чи іншій формі, попри всі труднощі воєнного часу¹⁸. Підприємці навчилися швидко переключатися на запасні плани, що допомагає підтримувати безперервність бізнес-процесів. 2. Нові ринки та клієнти. Для деяких бізнесів війна стала поштовхом до виходу на зовнішні ринки. Освоєння експорту дало змогу компенсувати падіння внутрішнього попиту і навіть збільшити продажі. Особливо успішними в цьому стали ІТ-компанії та виробники, чії продукти конкурентоспроможні за кордоном. Наприклад, технологічний сектор майже не втратив обертів: 92% українських ІТ-фірм, що працюють із закордонними клієнтами, продовжують діяльність, а більшість із них стабільно виконують проекти¹⁹. У традиційних галузях також є приклади,

¹⁸ URL: <https://surl.li/vyoqdx>

¹⁹ URL: <https://surl.li/pvvbwx>

коли підприємства через онлайн-канали знайшли клієнтів за межами країни або переорієнтували збут на західні області України, де попит залишився високим. 3. Інновації та підвищення ефективності. Виживання в екстремальних умовах стимулювало бізнес оптимізувати процеси та впроваджувати інновації. Компанії, що раніше працювали за інерцією, почали активніше застосовувати сучасні технології, автоматизували виробництво, впровадили бережливі практики. Це підвищило продуктивність і дозволило краще використовувати обмежені ресурси. Деякі підприємства змогли створити нові продукти, актуальні в умовах війни, зайнявши таким чином нові ніші ринку. 4. Соціальна відповідальність та репутація. Майже весь український бізнес долучився до підтримки армії та населення у цей період: 93% підприємств тією чи іншою мірою допомагають країні під час війни (більшість – через волонтерські ініціативи)²⁰. Це не лише внесок у спільну перемогу, а й важливий фактор згуртування колективів і зміцнення репутації брендів. Волонтерська діяльність стала частиною корпоративної культури: 84% керівників зазначають, що участь у допомозі підвищила командний дух їхніх працівників²¹.

Отже, досвід українського малого бізнесу у воєнний період демонструє, що адаптивність і стійкість є вирішальними для виживання в кризових умовах. Підприємці, які змогли швидко перебудувати свої стратегії – знайти нові канали постачання і збуту, перейти в онлайн, переїхати у безпечніше місце, змінити свій продукт та залучити всю можливу підтримку – значно підвищили шанси зберегти бізнес. Максимальна гнучкість, оперативна реакція на виклики і проактивне управління ризиками дозволили багатьом компаніям не лише мінімізувати збитки, але й закласти підґрунтя для подальшого розвитку.

Практики адаптації, вироблені українськими підприємцями, фактично стали «економічним фронтом» країни. Вони допомогли втримати робочі місця, забезпечити населення товарами і послугами, підтримати обороноздатність та фінансову стабільність держави. Позитивний досвід гнучкого антикризового управління сьогодні стає основою для післявоєнного відновлення: накопичені знання і навички дозволять малому бізнесу швидше реабілітуватися та активно долучитися до відбудови країни. В умовах триваючої невизначеності ці адаптивні стратегії залишаються актуальними, а держава та міжнародні партнери мають і надалі підтримувати малих підприємців на шляху до стійкого розвитку.

²⁰ URL: <https://surli.cc/zascbq>

²¹ URL: <https://surli.cc/pyvldi>

Список використаних джерел

1. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. С. 1–10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
2. Assessment of the impact of the war on micro-, small and medium enterprises in Ukraine. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
3. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у вересні 2022 року. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Advanter Group. 11.10.2022. URL: <https://dia.dp.gov.ua/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovax-vijni-rezultati-opituvannya-u-veresni/>
4. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2023. №2 (223). С. 108–114.
5. Mastercard SME Index: Малий і середній бізнес в умовах війни (дослідження компанії Mastercard в Україні). URL: <https://thepage.ua/ua/news/malij-ta-serednij-biznes-v-umovah-vijni-doslidzhennya-mastercard>
6. Business Broker D. Ідеї для бізнесу у воєнний час: як знайти перспективу в складних умовах (блог) – 2023. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/idei-dlia-biznesu-u-voienyj-chas-iak-znajty-perspektyvu-v-skladnykh-umovakh/>

Володимир ЗАЙЧЕНКО,

д-р. екон. наук, професор,

Центральноукраїнський національний технічний
університет, Україна

(<https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>)

Генріх САРІБЕКЯН,

здобувач вищої освіти,

Центральноукраїнський національний
технічний університет, Україна

ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Європейська інтеграція проголошена стратегічною метою України та розглядається як ключовий шлях модернізації національної економіки.