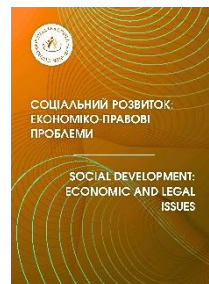




e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Адаптаційні моделі функціонування малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні

Руслан В. Лавров^{1*} • Володимир М. Пугачов² • Олена Р. Сергєєва³

¹ Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка (Україна). Завідувач кафедри економіки і управління, д-р екон. наук, професор.

² Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» (Україна). Старший науковий співробітник відділу продовольства, канд. екон. наук, доцент.

³ Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка» (Україна). Доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, канд. держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: lavrus2017@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

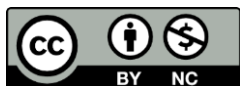
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.7-8.23](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23)

Авторське право

© 2025 авторів



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



Метою дослідження є виявлення й систематизація адаптаційних моделей функціонування малого та середнього бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни, а також огляд їх ефективності в секторальному розрізі на основі емпіричних даних, статистики, кейсів. У дослідженні застосовано комбінований підхід, що поєднує кількісні й якісні методи. Проведено порівняльний аналіз секторальних очікувань бізнесу (на основі щомісячних опитувань НБУ), статистичну обробку офіційних даних Держстату, UNDP, Мінекономіки, Opendatabot, а також аналіз відкритих кейсів адаптації підприємств із порталів Diia.Business, Kyivstar HUB, Platforma-MSB та інших. Дослідження виконувалося поетапно: (1) аналіз загальної динаміки роботи МСП під час війни; (2) ідентифікація секторальних трендів; (3) систематизація основних практик адаптації; (4) формування узагальнюючих рекомендацій для бізнесу й державної політики. Дослідження засвідчило, що попри зниження доходів МСП у середньому на 43 % і скорочення штату на 22 %, більшість підприємств продовжують функціонувати та поступово адаптуватися до нових умов. На основі індексів ділових очікувань виділено відмінності в секторальній динаміці: зростання впевненості в сфері послуг, нестабільність у промисловості, стагнація в торгівлі. Виявлено, що ключовими адаптаційними моделями є: цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів збуту, побудова горизонтальних партнерств, стратегічна релокація, участь у грантових програмах тощо. На прикладі успішних кейсів продемонстровано ефективність проактивного антикризового управління. Узагальнено низку практичних рекомендацій для підприємців. Запропоновані адаптаційні моделі мають практичне значення для підприємців, які шукають стратегії виживання й розвитку в умовах високої турбулентності. Аналітичні висновки можуть слугувати основою для проектування програм фінансування, релокації, навчання персоналу, цифрової трансформації вітчизняного підприємництва.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

релокація, цифровізація, ділова активність, вплив війни, підприємництво, функціонування бізнесу, диверсифікація бізнес-процесів.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Adaptation Models of Functioning of Small and Medium-Sized Businesses in Conditions of War in Ukraine

Ruslan Lavrov ^{1*} • Volodymyr Pugachov ² • Olena Serhieieva ³

¹ T. H. Shevchenko National University "Chernihiv Colehium" (Ukraine). Head of the Department of Economics and Management, Doctor of Economics, Professor.

² National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics" (Ukraine). Senior Researcher at the Food Department, PhD in Economics, Associate Professor.

³ National Technical University "Dnipro Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, PhD in Public Administration, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: lavrus2017@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.7-8.23](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23)

Copyright © 2025
by authors



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 purpose of the study is to identify and systematize adaptation models of small and medium-sized businesses in Ukraine in the conditions of a full-scale war, as well as to review their effectiveness in a sectoral context based on empirical data, statistics, and case studies. The study uses a combined approach that combines quantitative and qualitative methods. A comparative analysis of sectoral business expectations was conducted (based on monthly surveys of the National Bank of Ukraine), statistical processing of official data from the State Statistics Service, UNDP, the Ministry of Economy, Opendatabot, and analysis of open cases of enterprise adaptation from the portals Diia.Business, Kyivstar HUB, Platforma-MSB, and others. The study was carried out in stages: (1) analysis of the general dynamics of SME operations during the war; (2) identification of sectoral trends; (3) generalization of the main challenges and adaptation practices; (4) formation of general recommendations for business and public policy. The study showed that despite an average 43% decrease in SME revenues and a 22% reduction in staff, most enterprises continue to function and gradually adapt to new conditions. Based on business expectations indices, differences in sectoral dynamics were identified: increased confidence in the services sector, instability in industry, and stagnation in trade. It was found that the key adaptation models are: digitalization of business processes, diversification of sales channels, building horizontal partnerships, strategic relocation, and participation in grant programs. The effectiveness of proactive anti-crisis management is demonstrated using successful case studies. A number of practical recommendations are summarized for both entrepreneurs and government agencies. The proposed adaptation models are of practical importance for entrepreneurs who are looking for survival and development strategies in conditions of high turbulence. Analytical conclusions can serve as the basis for designing programs for financing, relocation, personnel training, and digital transformation of domestic business.

KEYWORDS

relocation, digitalization, business activity, impact of war, entrepreneurship, business functioning, diversification of business processes.

1. Вступ

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України в лютому 2022 р., спричинила безпрецедентні потрясіння для економіки нашої держави. Малий та середній бізнес (далі – МСП) опинився в епіцентрі цих викликів, адже він становить основу національної економіки. На МСП припадає понад 80 % робочих місць в Україні, а також близько двох третин валового внутрішнього продукту [1]. З початком війни економічна активність різко скоротилася в країні. У перші місяці вторгнення багато підприємств призупинили роботу, порушилися логістичні ланцюги, впав споживчий попит. Темпи реєстрації нового бізнесу навесні 2022 р. впали майже вдвічі порівняно з довоєнним рівнем [2]. Проте поступово бізнес-середовище почало пристосовуватися до нових реалій. Уже наприкінці 2022 р. і протягом 2023 р. спостерігалось поживлення підприємницької активності – кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців перевищила довоєнний рівень, що свідчить про популярність малого бізнесу навіть у воєнний час [3]. На цьому тлі постає питання: які стратегії та моделі адаптації дозволили українським МСП вистояти?

В умовах війни роль МСП особливо важлива: з одного боку, цей сектор зазнав значних втрат від бойових дій, окупації територій, руйнування інфраструктури й масового переміщення населення, а з іншого боку – саме життєстійкість і гнучкість малого бізнесу багато в чому визначають здатність економіки пережити кризу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю зрозуміти як українські підприємці адаптуються до умов війни, які моделі забезпечують виживання бізнесу, які уроки можна врахувати для майбутньої відбудови й підтримки цього сектора.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика стійкості бізнесу в умовах криз, зокрема війни, привернула значну увагу дослідників та практиків. Адаптація підприємства розглядається як здатність організації гнучко реагувати на різкі зміни зовнішнього середовища, зберігаючи життєздатність. У науковій літературі наголошується, що висока гнучкість (adaptability) і життєстійкість (resilience) бізнесу є ключовими факторами виживання під час глибоких потрясінь [4–8].

Автори А. Дацюк, К. Процак, Т. Городня [4] дослідили адаптаційні моделі бізнесу в умовах війни, наголосивши на ролі антикризового менеджменту, релокації й цифрових змін. Їхні висновки узгоджуються з позицією В. Василенка, С. Степуриної та К. Михайлової [5], які запропонували типологію стратегій адаптації – оборонну, реструктуризаційну, інноваційну. О. Кириченко [6] акцентував увагу на інституційній підтримці цифрових стратегій МСП, включно з розвитком ІТ-інфраструктури в громадах.

Інші автори Т. Желюк, О. Бречко [7] обґрунтували значення цифрової трансформації для стійкості бізнесу і вказали на ризики цифрової нерівності. В. Філіппов та Є. Янгулов [8] підкреслили важливість смартизації управління, автоматизації й цифрових платформ як інструментів адаптації. І. Федько [9] оцінив внесок МСП у соціально-економічний розвиток і виділив потребу в дерегуляції.

У своєму дослідженні науковці С. Тульчинська, А. Шило [10] розглянули МСП як фактор розвитку територій, наголошуючи на його мультиплікаційному ефекті. У той же час, вчені Т. Васильців та О. Виговський [11] проаналізували економічні механізми стимулювання мобільності МСП у контексті євроінтеграції. Г. Гура [12] виявила, що ключову роль у стійкості МСП відіграє підприємницька орієнтація і мотивація керівників. Таким чином, наведені дослідження вказують на важливість гнучкого управління, цифровізації, зовнішньої підтримки та партнерських стратегій для підвищення стійкості малого бізнесу в умовах війни.

Отже, проведене дослідження заповнює важливу прогалину, пов'язану з поєднанням макроекономічного аналізу і секторальних емпіричних даних щодо адаптації малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні. На відміну від попередніх робіт, які здебільшого наголошують на загальних стратегіях або психологічних аспектах адаптації, у цій статті реалізовано системний підхід, що включає аналіз макротенденцій, індексів очікувань бізнесу, секторальних відмінностей у відновленні, а також проблем і потреб підприємців на основі статистики, кейсів та офіційних звітів. Це дозволяє не лише зафіксувати реакції МСП на виклики

війни, а й виокремити типові адаптаційні моделі, що можуть слугувати основою для формування цілеспрямованої політики підтримки.

3. Постановка завдання

Метою статті є виявлення і типологізація адаптаційних моделей функціонування малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні шляхом поєднання секторального аналізу, оцінки бізнес-очікувань, а також практик підприємницького реагування з метою формування практичних рекомендацій для підприємців.

4. Методи та матеріали

Дослідження реалізовано в кілька етапів із використанням змішаної методології: (1) збір і обробка вторинної статистичної інформації, а саме: використано дані Держстату України, USAID, Міністерства економіки, ООН, НБУ та Платформи МСП для аналізу макро- і мікротрендів, включно з індексами очікувань бізнесу, темпами скорочення доходів, зайнятості, динаміки відновлення; (2) графічний та табличний аналіз: побудовано графіки очікувань бізнесу за секторами, таблиці змін у динаміці адаптації, що дозволили ідентифікувати галузеві особливості й асиметрії реакції МСП на шоківні умови; (3) систематизація існуючих моделей адаптації, які використовують підприємства МСП, зокрема релокація, цифровізація, створення нових каналів збуту, що дозволило описати конкретні адаптаційні стратегії; (4) на основі отриманих даних сформовано практичні рекомендації для МСП (організаційні, фінансові, цифрові, партнерські) та пропозиції для державної політики підтримки малого бізнесу в умовах війни.

5. Результати та обговорення

Для оцінки умов функціонування малого й середнього бізнесу в Україні доцільно розпочати з аналізу макроекономічного зрізу, що формував зовнішнє середовище для підприємницької діяльності впродовж 2022–2024 рр. У табл. 1 наведено ключові макроекономічні показники, які відображають глибину потрясінь, спричинених повномасштабною війною, а також динаміку поступового економічного відновлення.

Таблиця 1. Макроекономічні тенденції за 2022–2024 рр.

Індикатор	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ВВП, млрд грн	5 191,0	6 625,0	7 730,0
Зростання реального ВВП, %	-29,1	4,9	3,6
Зростання індексу споживчих цін, % (грудень до грудня)	26,6	5,8	9,8
Приріст індексу споживчих цін, % (у середньому)	20,2	12,9	8,3
Сальдо поточних рахунків, млрд дол. США	8,0	-7,3	-11,0
Валові резерви НБУ, млрд дол. США	28,5	41,8	44,7
Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6,0	17,7	15,8
Експорт товарів, млрд дол. США	40,9	33,0	35,0
Експорт товарів і послуг, млрд дол. США	57,5	50,0	52,0
Експорт товарів і послуг, % ВВП	35,9	29,6	26,4
Імпорт товарів, млрд дол. США	-55,6	-56,9	-63,0
Імпорт товарів і послуг, млрд дол. США	-83,3	-86,0	-88,0
Імпорт товарів і послуг, % ВВП	52,0	51,0	44,8
Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами, % ВВП	-16,1	-21,0	-18,0
Баланс поточного рахунку, млрд дол. США	8,0	-7,3	-11,0
Міжнародні резерви, млрд дол. США	28,5	41,8	44,7

Джерело: дані НБУ [3].

Показники, наведені в табл. 1, наочно ілюструють безпрецедентні макроекономічні потрясіння, що визначили контекст функціонування малого та середнього бізнесу в умовах

війни. У 2022 р. реальний ВВП України впав на рекордні $-29,1\%$, інфляція сягнула $26,6\%$ (грудень до грудня), а середній приріст споживчих цін упродовж року становив $20,2\%$, що свідчить про масштабний ціновий шок. Обсяг імпорту товарів і послуг обвалився до $-83,3$ млрд дол., створивши розрив між попитом та пропозицією, а сальдо зовнішньої торгівлі досягло $-16,1\%$ ВВП. Поточний рахунок, хоч і демонстрував позитивне сальдо (8,0 млрд дол.) у 2022 р., але вже в 2023-2024 рр. зафіксував дефіцити ($-7,3$ та $-11,0$ млрд дол. відповідно), що вказує на зростаючий зовнішній дисбаланс. Поступове економічне відновлення в 2023-2024 рр. (відповідно $+4,9\%$ і $+3,6\%$ зростання ВВП) супроводжувалося уповільненням інфляції (до $5,8\%$ у 2023 р.) та приростом валютних резервів (з 28,5 до 44,7 млрд дол.), але не знівелювало структурних загроз.

Зазначені шоки й асиметрії створили нестабільне середовище для МСП, що змусило підприємства терміново шукати адаптаційні моделі, переглядати логістику, структуру витрат, способи взаємодії з клієнтами та навіть фізичне розташування. Відтак, наведені макроекономічні дані є не лише фоном, а прямим детермінантом трансформацій, які відбулися в секторі малого бізнесу протягом 2022–2024 рр.

Макроекономічні показники засвідчили системну турбулентність, в якій опинилася українська економіка внаслідок війни. Водночас, вони не відображають психологічний і поведінковий компонент економічної активності – очікування бізнесу щодо майбутнього. Саме очікування є домінуючим для ухвалення стратегічних рішень підприємствами: розширюватися чи згортатися, інвестувати чи економити, наймати чи скорочувати персонал. Тому наступним кроком до розуміння адаптації МСП є аналіз індексу очікувань ділової активності (далі – ІОДА) та його галузевих складових у 2022–2025 рр. (рис. 1).

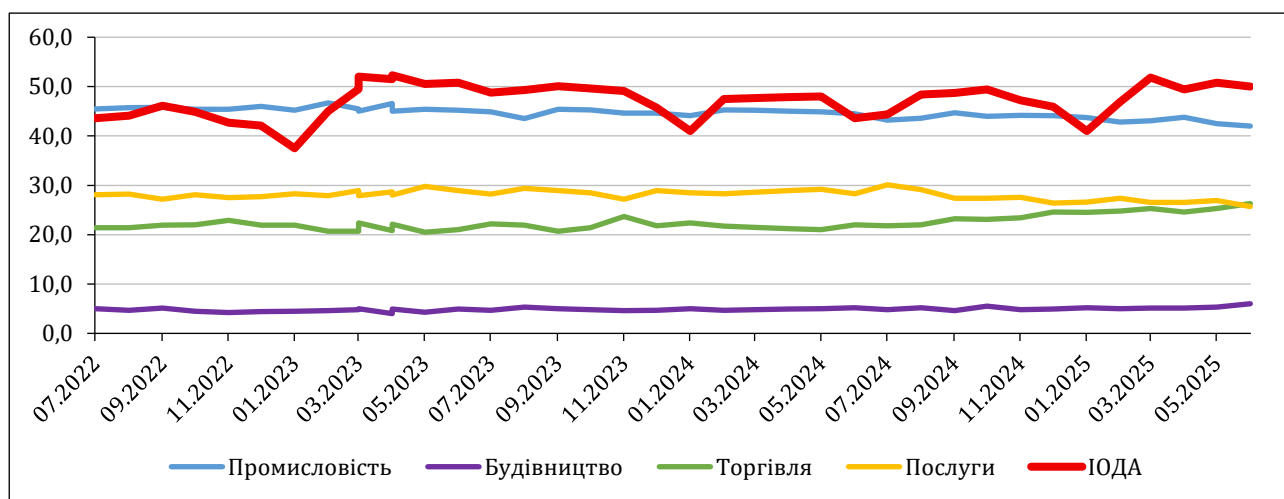


Рис. 1. Динаміка індексу очікувань ділової активності по секторам за 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано на основі [13].

Проведений аналіз констатував нерівномірну реакцію різних галузей на виклики війни, а також відносну стабілізацію очікувань на середньостроковому горизонті. Зокрема, ІОДА (загальний індекс) утримується вище позначки 45 пунктів упродовж більшості періоду, що свідчить про нейтрально-оптимістичні настрої бізнесу навіть у воєнний час. Пік на початку 2023 р. (53 пункти) пов'язаний з періодом після масових обстрілів інфраструктури, коли бізнес очікував стабілізацію ситуації. Промисловість (світло-синя лінія) продемонструвала стабільність на рівні 42–45 пунктів, що вказує на обережну впевненість у виробничому секторі, попри енергетичні кризи й логістичні бар'єри. Послуги (жовта лінія) показали поступове відновлення: із майже 27 пунктів у 2022 р. до 30 пунктів у 2025 р., що співвідноситься з адаптацією сервісних МСП у тилкових регіонах. Торгівля (зелена лінія) демонструвала відносну інерційність: незначні коливання в межах 22–26 пунктів вказують на низький рівень очікуваної динаміки, можливо, через втрату частини споживачів (ВПО, емігранти), невизначеність попиту та переорієнтацію на нові логістичні моделі.

Отже, все вищенаведене вказує на те, що український бізнес не лише зберігає операційну спроможність, а й закладає плани на відновлення, орієнтуючись на нові ринки, зміну структури попиту і зовнішню підтримку.

Розглянемо як війна позначилася на різних секторах МСП, а також специфічні адаптаційні рішення, що приймалися в кожному з них.

Промислове виробництво й будівництво. Малі виробничі підприємства сильно постраждали від руйнувань та перебоїв із постачанням. Багато фабрик і цехів на сході та півдні країни були зупинені або знищені. Для виробників нагальним стало питання релокації потужностей – перевезення обладнання, сировини й персоналу на підконтрольні території. За офіційними даними, велика кількість підприємств за державною програмою була переміщена з небезпечних регіонів, врятовано десятки тисяч робочих місць (рис. 2).

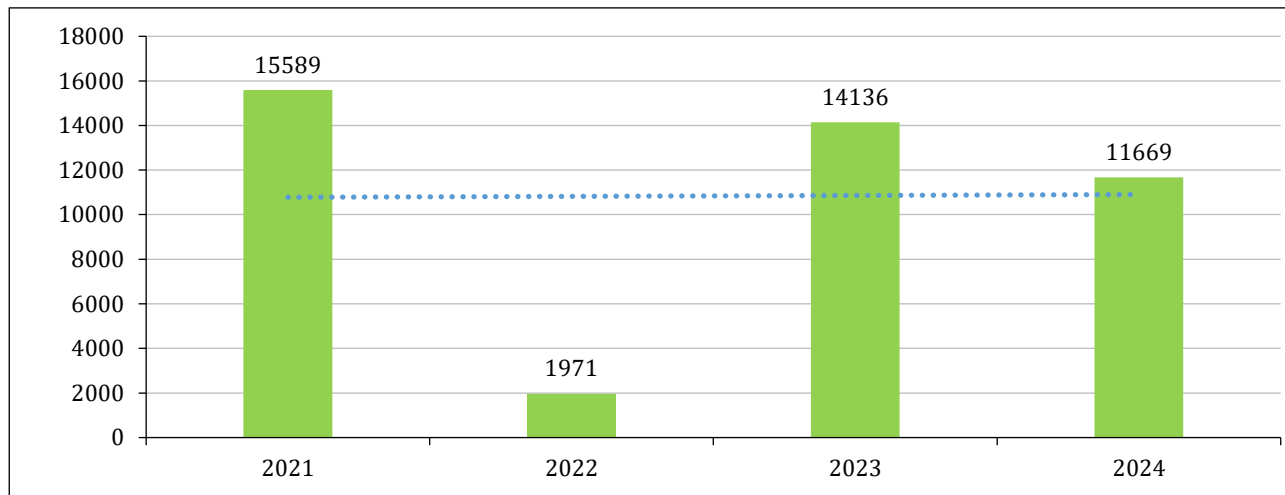


Рис. 2. Динаміка релокованого бізнесу за 2021–2024 рр., од.

Джерело: побудовано на основі [14].

Проте переїзд – складний процес: релоковані МСП стикалися з проблемами пошуку та оплати нових приміщень, монтажу обладнання і налагодження виробництва на новому місці, часто з частково втраченою командою [15]. Для багатьох виробників довелося оптимізувати виробничі процеси – переходити на локальних постачальників, зменшувати номенклатуру продукції, економити енергію. Логістичні ланцюги потрібно було будувати заново: 80 % українських компаній за час війни налагодили свої ланцюги постачання на новий лад [16]. Тобто переважна більшість бізнесів змогла знайти альтернативні канали закупівель та збуту, замінивши втрачені. Водночас, виробничий сектор особливо постраждав від енергетичної кризи: у 2022–2023 рр. перебої з електропостачанням вплинули на процес закупівель і виробництва в 41 % компаній [16]. Це спонукало фірми інвестувати в генератори, джерела безперебійного живлення, переходити на нічні зміни тощо.

Торгівля (роздрібна та оптова). Сфера торгівлі зазнала шоку через руйнування логістики, відтік населення, але виявила гнучкість завдяки швидкій цифровізації. Багато магазинів та дрібних торговців перейшли в онлайн-формат, розвинули служби доставки, активно освоїли маркетплейси й соціальні мережі для продажів. Перебої з постачанням товарів змусили переглянути товарні лінійки – торговельні МСП почали шукати нових постачальників, у т. ч. за кордоном, освоювати паралельний імпорт або ж переключатися на товари, які є в наявності. Цікавим явищем стало те, що значна частка бізнесів, які змінили локацію, – це саме оптова торгівля. За даними реєстрацій, 39,4 % від усіх випадків релокації підприємств у 2022–2023 рр. припало на компанії оптової торгівлі [17]. Це пояснюється тим, що оптовики шукали безпечні хаби (склади, логістичні центри) для продовження діяльності. У роздрібній торгівлі в прифронтових містах багато крамниць закрилося або перейшло в «сплячий» режим, тоді як у містах, що стали прихистком для переселенців (Львів, Ужгород, Чернівці тощо), навпаки, відкрилися нові точки, орієнтовані на збільшену кількість клієнтів. Загалом торговельний бізнес адаптувався через переїзд слідом за споживачами (в регіони концентрації ВПО), а також через розширення асортименту товарів першої необхідності, військового попиту (генератори, буржуйки, амуніція та ін.).

Сфера послуг. Малий бізнес у сфері послуг (освіта, медицина, побутові послуги, креативні індустрії, громадське харчування тощо) опинився під ударом через міграцію клієнтів і небезпеку ведення діяльності офлайн. Багато закладів сфери послуг закрилися на початку війни, але з

часом почали пристосовуватися. Варто відзначити дві ключові тенденції: по-перше, релокація та відкриття бізнесів у інших регіонах (наприклад, салони краси, кав'ярні, майстерні, евакуйовані зі сходу, відновили роботу в західних областях); по-друге, трансформація формату – перехід на дистанційні або мобільні послуги. Освітні курси й консалтинг перейшли в онлайн-заняття, ресторани – на модель “to go” і доставку, медичні консультації – у формат телемедицини. Хоча сфера послуг вкрай залежна від платоспроможності населення, яка знизилася, деякі напрямки навіть зросли: з'явився попит на послуги з релокації, ремонту житла, психологічної допомоги, навчання нових професій (особливо в ІТ). Бізнеси в сфері гостинності (готелі, хостели) в західних регіонах у 2022 р. активно прихищали внутрішньо переміщених осіб, отримуючи за це компенсації від держави, що допомогло їм вижити. Загалом сектор послуг продемонстрував поступове відновлення в 2023–2024 рр. – частка компаній, що працюють на повну потужність, зросла з 13 % на початку війни до 20 % через рік [18], що свідчить про адаптацію та повернення клієнтів.

Інформаційні технології (ІТ). ІТ-сектор став історією успіху української воєнної економіки. Більшість ІТ-компаній швидко перейшли на віддалений режим роботи, евакуювали співробітників із небезпечних місць, використали досвід пандемії для збереження продуктивності. Результат – українська ІТ-галузь не тільки зберегла позиції, але й наростила експортні доходи. У 2022 р. обсяг експорту комп'ютерних послуг з України сягнув рекордних 7,35 млрд дол., що на 5,8 % більше, ніж у 2021 р. [19]. ІТ фактично стала єдиною експортною галуззю, яка повністю функціонувала в умовах війни [19]. За словами керівника асоціації ІТ Ukraine, цей сектор зміг працювати на повну потужність навіть у найтяжчі місяці війни [19]. Лише 2 % ІТ-компаній були змушені закритися через війну, а інші продовжили діяльність, переміщуючи команди між містами або за кордон, користуючись технологіями для роботи «в хмарі», терміналами Starlink для Інтернету під час блекаутів [19]. Венчурні інвестори відзначають дивовижну «незнищенність» українських стартапів у війні – за півтора року майже не було випадків закриття інноваційних проєктів, натомість з'явилося понад 80 нових стартапів [20]. Це явище пояснюють глобальною підтримкою українського ІТ (попит із-за кордону і солідарність), а також високою гнучкістю галузі, здатністю швидко переключатися на нові ринки. Багато ІТ-компаній відкрили офіси в ЄС, розширили присутність на американському ринку, тобто інтернаціоналізувалися. Таким чином, ІТ-сектор слугує яскравим прикладом успішної адаптації через цифровізацію, глобалізацію та збереження кадрового потенціалу.

Агросектор. Сільське господарство України (до війни – один із найбільших секторів економіки й експорту) опинилося в надзвичайно важких умовах. Значні площі родючих земель були окуповані чи забруднені мінами. За різними оцінками, близько 22 % українських сільгоспугідь у 2022 р. перебувало під російською окупацією [19], що унеможливило їх обробіток. Бойові дії та блокада портів призвели до різкого падіння експорту зерна і олійних культур – основної статті доходів аграріїв. У цій ситуації агропідприємства вдавалися до різних адаптацій: зміна структури посівів (більший акцент на культурах, які легше зберігати чи транспортувати сухоходом), пошук альтернативних логістичних маршрутів (через західні кордони залізницею, через дунайські порти Ізмаїл та Рені, малі порти Дунайського кластеру). Майже 40 % сільськогосподарських підприємств були змушені змінити свої виробничі рішення через війну – від скорочення посівних площ до переорієнтації на внутрішній ринок [21]. Дрібні фермери, особливо на прифронтових територіях, зменшували масштаби діяльності або тимчасово її припиняли. Виручала державна й міжнародна допомога: програми підтримки (наприклад, безкоштовне надання насіння, пального, гранти від USAID на закупівлю обладнання), а також державні дотації та кредити за програмою «5–7–9 %» допомогли частково компенсувати втрати. Однак агросектор залишається вразливим: продовження бойових дій, обстріли зернової інфраструктури (елеваторів, складів), невизначеність із експортними шляхами – все це стримує розвиток. Тим не менш, аграрні МСП вживають заходів до адаптації: впроваджують мобільні сушарки, елеватори, шукають можливості переробки сировини в готову продукцію, щоб менше залежати від експорту сировини, об'єднуються в кооперативи для спільного використання техніки й логістики. Отже, досвід 2022–2023 рр. дозволяє виділити декілька ключових моделей та стратегій, які використовували малі й середні підприємства України для виживання й розвитку в умовах війни (табл. 2).

Таблиця 2. Адаптаційні моделі функціонування МСП під час війни та воєнного стану в Україні

Адаптаційна модель	Конкретизація, опис
1. Релокація бізнесу	Географічне переміщення підприємств із зон бойових дій чи високого ризику до відносно безпечних регіонів країни (або за кордон). Релокація дозволила зберегти основні активи – персонал, обладнання, технології, а також відновити роботу на новому місці. Це потребувало підтримки (логістичної, фінансової) й спричинило концентрацію МСП у західних областях країни. Релокація часто поєднувалася з переформатуванням бізнесу під нові умови ринку
2. Цифровізація та дистанційна робота	Максимальне використання ІТ-рішень для перенесення операцій в онлайн. МСП впроваджували віддалену роботу співробітників, онлайн-продажі й послуги, електронний документообіг. Це дозволило продовжувати діяльність навіть під час комендантських годин чи обстрілів. ІТ-сектор України показав приклад того, як за рахунок цифрових технологій можна підтримувати повну виробничу спроможність у війні. Для багатьох не-ІТ МСП цифровізація також стала порятунком – від онлайн-курсів до доставки їжі через застосунки
3. Диверсифікація продукції та послуг	Адаптація асортименту під потреби воєнного часу. Підприємці освоювали нові види діяльності: виробники товарів народного вжитку почали випускати продукцію для військових і рятувальників (одяг, взуття, пічки, дрони тощо), аграрії переходили від монокультур до різнопланового виробництва (переробка, дрібне тваринництво), ресторани надавали кейтеринг для армії тощо. Диверсифікація забезпечила нові джерела доходу й зменшила залежність від зруйнованих ринків. Успішним прикладом є швейні бізнеси, що замість мирної продукції почали шити військову форму – вони не тільки вижили, а й задовольнили критичний попит
4. Зміна ринків збуту (ринкова переорієнтація)	Вихід на нові сегменти ринку або географічні ринки. Багато МСП, втративши значну частину внутрішніх споживачів, звернулися до експорту. Компанії шукали клієнтів за кордоном, брали участь у міжнародних виставках, встановлювали партнерства для продажу в ЄС, Північній Америці, Азії. Це підтверджує високий відсоток опитаних, які потребують допомоги у встановленні зв'язків із іноземними партнерами [15]. Приклад стартапу Skyworker, що переорієнтувався на європейський ринок і досягнув зростання аудиторії на 50 % [21], демонструє ефективність цієї стратегії. Аналогічно виробничі МСП активніше виходили на експорт, а торговельні – шукали нові канали постачання. Ринкова диверсифікація підвищує стійкість бізнесу, зменшуючи залежність від однієї країни чи клієнтської бази
5. Соціальне підприємництво та суспільна інтеграція	Інтегрування соціальної місії в бізнес-модель у відповідь на виклики війни. Чимало малих бізнесів під час війни включилися у волонтерський рух, надаючи послуги або товари безкоштовно чи за собівартістю для армії, лікарень, переселенців. Деякі оформили таку діяльність у вигляді соціального підприємництва – отримуючи гранти й допомогу на підтримку відповідних ініціатив. Наприклад, майстерня переселенок у Львові шиє форму для ЗСУ, фактично виконуючи соціальну місію підтримки війська [22]. Інші бізнеси створювали робочі місця для ветеранів, людей з інвалідністю, ВПО. Тобто орієнтація на соціальний ефект не лише допомагає країні, а й сприяє самому бізнесу: згуртовує команду навколо високої мети, покращує репутацію, відкриває доступ до нових ресурсів (державні програми, донорські фонди). В умовах війни межа між бізнесом і волонтерством часто стирається, формуючи громадянсько відповідальний бізнес
6. Партнерства та кластеризація	Криза стимулювала підприємців об'єднуватися, ділитися ресурсами, спільно виходити на ринки. Подібно до вищенаведеного прикладу кооперації швейників у Львові аграрії також створювали невеликі кооперативи для спільного збуту, ІТ-компанії – консорціуми для участі у великих міжнародних проєктах. Через бізнес-об'єднання підприємці добивалися підтримки від держави (Національна платформа МСБ активно лобювала інтереси малого бізнесу під час війни). Кластерний підхід – коли компанії одного регіону чи галузі спільно розвивають інфраструктуру, освітні програми, маркетинг – став у пригоді для відновлення. У підсумку там, де бізнес об'єднався, стійкість підвищилася

Джерело: розроблено авторами за даними [15–23].

На основі досвіду можна окреслити рекомендації для малих і середніх підприємств щодо підготовки та реагування на кризові ситуації з метою кращого формування адаптаційних моделей, оскільки невідомо, коли закінчиться війна.

1. Підвищувати гнучкість управління. Мається на увазі наступне: розробити плани дій на випадок надзвичайних ситуацій (воєнних, техногенних), проводити регулярний аналіз ризиків, тримати фінансові резерви на кілька місяців роботи, делегувати повноваження і навчати персонал працювати в автономному режимі. Практика 2022 р. показала, що компанії з проактивним антикризовим менеджментом змогли відновитися швидше.

2. Диверсифікувати ринки й канали збуту. Не варто замикатися на одному регіоні або одній категорії клієнтів. Бажано розвивати онлайн-канали, експортувати при можливості, досліджувати суміжні ніші. Підприємці, які знайшли нові ринки збуту за кордоном чи онлайн, довели на практиці, що це стало запорукою їхньої життєздатності.

3. Інвестувати в цифрові рішення. Впровадження ІТ-систем для віддаленої роботи, електронної комерції, автоматизації процесів підвищує стійкість бізнесу. Цифрові навички персоналу також вкрай важливі.

4. Будувати партнерства, а саме – шукати можливості співпраці з іншими МСП (спільні закупівлі, обмін обладнанням або площами, створення консорціумів для участі в державних закупівлях чи міжнародних проєктах). Спільно лобіювати свої інтереси через бізнес-асоціації. Єдність підприємців суттєво збільшує шанс на отримання підтримки та вирішення системних проблем.

5. Залучати підтримку і використовувати програми допомоги. Держава та міжнародні партнери розгорнули чимало програм (гранти, пільгові кредити, консультації). Понад 19 600 підприємців за час війни вже отримали гранти на розвиток [24]. МСП варто активно моніторити такі можливості й подаватися на них. Це стосується програм релокації та навчальних проєктів. Отримані ресурси допоможуть модернізуватися і швидше відновитися.

6. Зважати на безпеку персоналу. Найцінніше – це люди, тому забезпечення їх фізичної безпеки (укриття, евакуація за потреби), психологічної підтримки, гнучких умов праці в складні часи має бути пріоритетом. Відданий колектив – основа відродження бізнесу, а багато історій успіху стали можливі лише завдяки самопожертві та мотивації працівників, які разом із власниками «тягнули» справу в найважчих обставинах.

6. Висновки

Отже, слід підкреслити, що українські малі й середні підприємства за час війни продемонстрували видатні приклади стійкості та новаторства, вони швидко навчаються і пристосовуються, чим роблять неоціненний внесок у підтримку економічного фронту країни. Узагальнені моделі адаптації (релокація, цифровізація, диверсифікація, міжнародна експансія та соціальна відповідальність) можуть слугувати дорожньою картою як для інших підприємств у кризових ситуаціях, так і для формування політики відновлення економіки. Життєстійкість МСП стала фундаментом, на якому тримається економічна стійкість України в часи випробувань. Підтримка цього сектору сьогодні означає закладення підвалин для післявоєнного відродження та зростання національної економіки.

У перспективі подальших досліджень доцільно зосередитися на порівняльному аналізі ефективності окремих адаптаційних стратегій в розрізі регіонів і секторів, а також оцінюванні довгострокових наслідків адаптаційних моделей для стійкості МСП у повоєнний період.

References

1. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). *Alians stiikosti MSP – rik efektyvnoi pidtrymky ukrainskoho biznesu* [MSME Resilience Alliance – a year of effective support for Ukrainian business]. <https://me.gov.ua/News/Detail/f24ea2bb-bc69-4a08-89e0-cb2b6ad68535> (in Ukrainian).
2. Portal Diia.Biznes. (2022). *Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: Analityka stanu za try misiatsi* [Ukrainian business during wartime: Three-month situation analysis]. <https://lnk.ua/b1V9dAjeg> (in Ukrainian).
3. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine. (2024). *Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini* [Assessment of the impact of war on micro, small and medium enterprises in Ukraine]. <https://surl.li/pldgan> (in Ukrainian).
4. Datsiuk, A., Protsak, K., & Horodnia, T. (2024). *Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny* [Business adaptation in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> (in Ukrainian).
5. Vasylenko, V., Stepurina, S., & Mykhailova, K. (2025). *Strategii adaptatsii biznesu v umovakh viiny ta kryzovykh sytuatsii* [Strategies for business adaptation in war and crisis situations]. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (3). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04> (in Ukrainian).
6. Kyrychenko, O. (2023). *Upravlinnia investytsiino-innovatsiinym zabezpechenniam vprovadzhennia adaptivnykh stratehii rozvytku pidpriemstv, maloho ta serednoho biznesu v umovakh tsyfrovoyi*

- transformatsii [Management of investment-innovation support for adaptive development strategies of enterprises, MSMEs under digital transformation]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriya: Upravlinnia ta administruvannia*, 4(72), 94–101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101> (in Ukrainian).
7. Zheliuk, T., & Brechko, O. (2025). Stratehiia rozvytku maloho i serednoho biznesu hromad v umovakh tsyvrovoi transformatsii: Ryzyky, marketynhovi tekhnolohii ta upravliniski vyklyky [MSME community development strategy in digital transformation: Risks, marketing technologies, and management challenges]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 340(2), 447–453. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70> (in Ukrainian).
8. Filippov, V. Yu., & Yanhulov, E. P. (2024). Instrumentarii staloho rozvytku v upravlinni zminamy maloho pidpriemnytstva: Didzhytalizatsiia, smartyzatsiia [Sustainable development tools in MSME change management: Digitalization, smartization]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 4(30), 117–126. <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2024.13> (in Ukrainian).
9. Fedko, I. (2024). Vnesok maloho i serednoho biznesu v kluchovi komponenty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [The contribution of SMEs to key components of Ukraine's socio-economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-176> (in Ukrainian).
10. Tulchynska, S., & Shylo, A. (2024). Malyi ta serednyi biznes yak determinant rozvytku terytorii [SMEs as a determinant of regional development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 87–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11> (in Ukrainian).
11. Vasylytsiv, T., & Vyhovskyi, O. (2025). Analizuvannia formy ta vydiv ekonomichnoho mekhanizmu stymuliuvannia rozvytku ta mobilnosti MSP rehionu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Analysis of forms and types of economic mechanisms for stimulating MSME development and mobility under Ukraine's European integration]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 388–393. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50> (in Ukrainian).
12. Hura, H. (2024). Pidpriemnytska oriientsatsiia yak chynnyk adaptatsii kerivnykiv maloho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Entrepreneurial orientation as a factor of adaptation of small business managers in war conditions]. *Psykholohichni chasopys*, (1), 18–28. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-1-3> (in Ukrainian).
13. National Bank of Ukraine. (2025). *Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy: Traven 2025 roku* [Monthly business surveys in Ukraine: May 2025]. <https://lnk.ua/b1V9dAYeg> (in Ukrainian).
14. Opendatabot. (2024). *Mihratsiia biznesu u 2024 rotsi* [Business migration in 2024]. <https://opendatabot.ua/analytics/business-migration-2024> (in Ukrainian).
15. Small and Medium Business Development Platform. (2023). *Problemy ta potrebnosti MSB maizhe cherez rik pislia pochatku viiny: Vytiahy z kompleksnoho doslidzhennia rynku* [Problems and needs of SMEs nearly a year into the war: Insights from a comprehensive market study]. <https://lnk.ua/WaVpPJoVD> (in Ukrainian).
16. The Page. (2024). *Yak biznes Ukrainy adaptuietsia do viiny: Naibilshi vyklyky* [How Ukrainian business adapts to the war: Key challenges]. <https://lnk.ua/k94yD6jNM> (in Ukrainian).
17. Opendatabot. (2023). *Relokatsiia biznesu u 2023 rotsi* [Business relocation in 2023]. <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (in Ukrainian).
18. Kyivstar HUB. (2024). *Yak pratsiuie maliy ta serednyi biznes pid chas viiny* [How small and medium business operates during the war]. <https://lnk.ua/gk4xD3X4y> (in Ukrainian).
19. CIO. (2024). *Ukraine: Its unparalleled resilience*. <https://www.cio.com/article/462766/ukraine-its-unparalleled-resilience.html>
20. Cases. (2024). *Ukrainskyi biznes pid chas viiny: Pryklady uspishnykh proektiv* [Ukrainian business during the war: Examples of successful projects]. <https://lnk.ua/1zN2ymYV7> (in Ukrainian).
21. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January-February 2023*. <https://lnk.ua/QRVdDAIV3>
22. ZAXID.NET. (2023). *Zaraz navit konkurenty obiednuitsia* [Even competitors unite now]. <https://zaxid.net/zaraz-navit-konkurenti-obyednuyutsya-n1555233> (in Ukrainian).
23. Dligach, A., Gvozdej, N., & Biloshkurskyi, M. (2025). Analiz innovatsiinykh modelei adaptivnoho upravlinnia na promyslovyykh pidpriemstvakh: teoretychni zasady ta praktychni aspekty zastosuvannia [Analysis of innovative models of adaptive management in industrial enterprises: Theoretical foundations and practical application]. *Philosophy and Governance*, 1(5), 66–75. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>
24. National Institute for Strategic Studies. (2024). *Instrumenty pidtrymky biznesu u voiennyi chas (veresen 2024 roku)* [Business support tools during wartime (September 2024)]. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyi-chas-veresen-2024-roku> (in Ukrainian).