

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-15>

УДК 330.338

ТУЛЬЧИНСЬКА Світлана

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

<https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>e-mail: tuha@ukr.net

ШИЛО Андрій

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

<https://orcid.org/0009-0003-3777-1626>e-mail: creditor1978@gmail.com

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Метою статті виступає обґрунтування напрямів активізації діяльності малого та середнього бізнесу в умовах воєнних дій на території України. Встановлено, що по відношенню до довоєнних проблем розвитку малого та середнього бізнесу, серед яких недостатній доступ до фінансових ресурсів, високі ризики ведення бізнесу, невизначеність ринкового середовища тощо, війна створила нові виклики для бізнесу, що зумовлено руйнуванням інфраструктури, логістичними проблемами, зниженням купівельної спроможності населення, кадровими викликами через міграцію та мобілізацію населення. Окрім цього, зберігається загроза фізичного руйнування та пошкодження основних засобів малого та середнього бізнесу. Окреслене вимагає розроблення заходів щодо підтримки малого та середнього бізнесу. Виокремлено напрями активізації діяльності малого та середнього бізнесу в умовах воєнних дій, що включають: диверсифікацію виробництва, пошук нових каналів збуту; оптимізацію витрат; підтримку державою фінансування; інноваційні стратегії розвитку.

Ключові слова: малий і середній бізнес, підприємництво, розвиток, активізація діяльності підприємств, нестабільність.

TULCHYNSKA Svitlana, SHYLO Andrii

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DIRECTIONS FOR ACTIVATING THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN WAR CONDITIONS

The purpose of the article is to substantiate the directions for activating the activities of small and medium businesses (SMBs) in war conditions on the territory of Ukraine. It is established that in relation to the pre-war problems of SMBs development, including insufficient access to financial resources, high risks of doing business, uncertainty of the market environment, etc., the war created new challenges for business, which is due to the destruction of infrastructure, logistical problems, a decrease in the purchasing power of the population, personnel challenges due to migration and mobilization of the population. Otherwise, the threat of physical destruction and damage to fixed assets of SMBs is preserved. The above requires the development of measures to support SMBs. The directions for activating the activities of SMBs in war conditions are identified, which include: diversification of production, search for new sales channels; optimization of costs; support for state financing; innovative development strategies. Diversification of products and services provides an expansion of the range of goods/services that meets new consumer needs during the war, which allows you to reduce dependence on one market segment, adapt to changed consumer requirements, increase resilience to market fluctuations, attract new customers. Search for new sales channels through the development of online sales, changing product distribution channels (for example, through digital platforms), favorable reduction of physical restrictions on access to markets and customers, increasing coverage, increasing sales volumes, preserving business in crisis conditions. Cost optimization through the implementation of cost-cutting measures, such as automation, outsourcing, optimization of production processes, which helps reduce production and business management costs, increase resource efficiency, maintain financial stability, improve profitability. Innovative development strategies through the implementation of the latest technologies, in particular digital solutions, automation and innovations in business processes, which contribute to increased productivity, increased innovation and competitiveness. Development of human resources through improving the skills of employees, flexibility in management personnel, adaptation to new conditions, which will make it possible to retain highly qualified employees and effectively adapt to changes.

Keywords: small and medium-sized businesses, entrepreneurship, development, revitalization of enterprise activities, instability.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Роль малого та середнього бізнесу (МСБ) визначається детермінантою економічного розвитку територій та країни в цілому. Це зумовлено тим, що саме МСБ формує значну частку ВВП, забезпечує робочими місцями більшу частину працездатного населення, стимулює конкуренцію та розвиток інновацій, забезпечує податкові надходження до місцевих бюджетів та державного бюджету тощо. В умовах війни, коли великі підприємства часто зазнають руйнувань або втрачають ринки збуту, МСБ проявляє гнучкість, швидко адаптується до змін і здатне підтримувати економічну стабільність на місцевому та національному рівнях.

Сучасні умови, в яких сьогодні функціонує МСБ визначаються воєнними діями на території України, що безпосередньо впливає і може вносити суттєві корективи у діяльність МСБ.

По відношенню до довоєнних проблем розвитку МСБ, серед яких недостатній доступ до фінансових ресурсів, високі ризики ведення бізнесу, невизначеність ринкового середовища тощо, війна створила нові виклики для бізнесу, що зумовлено руйнуванням інфраструктури, логістичними проблемами, зниженням купівельної спроможності населення, кадровими викликами через міграцію та мобілізацію населення. Окрім цього, зберігається загроза фізичного руйнування та пошкоджень основних засобів МСБ. Водночас, виникають і нові можливості, серед яких: розвиток воєнної економіки, релокація бізнесу в більш безпечні регіони, можливості входження в індустріальні та екоіндустріальні парки при релокації бізнесу.

Наведені аргументи дають можливість зазначити, що дослідження напрямів активізації діяльності малого та середнього бізнесу в умовах війни є надзвичайно актуальним, адже воно дає змогу визначити найбільш дієві інструменти підтримки МСБ, сприяти його стійкому розвитку та забезпечити внесок підприємництва у відновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема розвитку малого та середнього бізнесу як важливого чинника соціально-економічного зростання територій та держави загалом залишається однією з ключових у сучасній науковій та практичній площині. Питання функціонування та активізації МСБ постійно перебувають у полі зору науковців, економістів та практиків, адже саме ця сфера здатна забезпечити стійкий розвиток регіонів, підвищити рівень зайнятості населення та сприяти формуванню конкурентного середовища.

Значний внесок у дослідження проблематики розвитку малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад та країни в цілому зробили як українські так і зарубіжні вчені. Серед дослідників, які аналізують різні аспекти становлення та підтримки МСБ, варто відзначити напрацювання таких авторів, як: С. Білоус-Сергєєва [1], В. Васюта, Ю. Вітковський [2], Л. Галаз, Л. Гевлич, Г. Завадський, А. Кікавська, М. Кизим, В. Ключковська, А. Козак, В. Костюк, В. Лойко, Р. Мірошник, С. Пер'ян, Т. Ряболик [3], І. Сидорук, Н. Ситник, К. Тарасюк, В. Третяк, Л. Шостак, О. Юдіна [7], Л. Яценко та ін.

Але, необхідно зазначити, що в сучасних умовах розвитку МСБ, що супроводжуються воєнними діями, обґрунтування напрямів активізації діяльності малого та середнього бізнесу в умовах війни залишається своєчасним і вимагає подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування напрямів активізації діяльності малого та середнього бізнесу в умовах воєнних дій на території України. Для досягнення зазначеної мети авторами було поставлено та вирішено такі завдання: обґрунтовано актуальність дослідження щодо напрямів активізації діяльності малого та середнього бізнесу в сучасних умовах; виокремлено напрями активізації діяльності МСБ в умовах воєнних дій, що включають: диверсифікацію виробництва, пошук нових каналів збуту, оптимізацію витрат, підтримку державного фінансування; інноваційні стратегії розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу мають не тільки важливе соціальне значення, а також й приймають участь у сприянні економічної стійкості держави в цілому. МСБ формує конкурентне середовище, сприяє зайнятості внутрішньо переміщених осіб, створює нові можливості для самозайнятості та соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів війни, забезпечує місцеві громади необхідними товарами та послугами. Це особливо важливо в умовах війни, коли соціальна стабільність є запорукою національної безпеки.

Малий та середній бізнес (МСБ) є важливим елементом економічної структури будь-якої країни, оскільки забезпечує значну частину робочих місць, інновацій та економічного зростання. В умовах війни підприємства цього сектору стикаються з численними труднощами, такими як зменшення попиту, перебої в постачанні ресурсів, зниження довіри споживачів та інвесторів, а також серйозні фінансові труднощі. Тому актуальним є визначення напрямів удосконалення діяльності МСБ для їхнього виживання і відновлення в умовах конфлікту та економічної нестабільності [4]. Табл. 1 розглядає ключові напрями активізації діяльності МСБ в умовах війни та їх значення для підтримки стабільності економіки.

В умовах війни підприємства повинні адаптуватися до мінливих умов споживчого попиту, що потребує гнучкості у бізнес-стратегії. Розширення асортименту дозволяє бізнесам знизити залежність від окремих продуктів і задовольняти нові потреби споживачів. Це може допомогти підприємствам залишатися актуальними та конкурентоспроможними на ринку. Онлайн-продажі і цифрові канали стають дедалі важливішими, оскільки війна може обмежувати традиційні способи розподілу товарів і послуг. Інтернет-платформи дозволяють підприємствам зберігати контакти з клієнтами навіть у складних умовах, що сприяє підтримці доходів і мінімізації ризиків. Під час війни зменшення витрат стає життєво важливим. Автоматизація процесів, впровадження нових технологій, а також аутсорсинг дозволяють знизити витрати на виробництво, зберігаючи при цьому якість і конкурентоспроможність.

Таблиця 1

Напрями активізації діяльності малого та середнього бізнесу в умовах війни

Напрями активізації діяльності	Характеристика	Проблеми, що вирішуються	Очікувані результати
Диверсифікація продуктів та послуг	Розширення асортименту товарів/послуг, що відповідають новим потребам споживачів під час війни	Зниження залежності від одного сегмента ринку, адаптація до змінюваних споживчих вимог	Підвищення стійкості до ринкових коливань, залучення нових клієнтів
Пошук нових каналів збуту	Розвиток онлайн-продажів, зміна каналів розподілу товарів (наприклад, через цифрові платформи)	Зниження фізичних обмежень на доступ до ринків та клієнтів, збільшення охоплення	Зростання обсягів продажів, збереження бізнесу у кризових умовах
Оптимізація витрат	Впровадження заходів для скорочення витрат, таких як автоматизація, аутсорсинг, оптимізація виробничих процесів	Зменшення витрат на виробництво та управління бізнесом, підвищення ефективності використання ресурсів	Збереження фінансової стабільності, покращення рентабельності
Підтримка державного фінансування	Оформлення пільг, субсидій та грантів від держави для підтримки малого та середнього бізнесу	Доступ до фінансових ресурсів для виживання та відновлення діяльності підприємств	Збільшення фінансової стабільності підприємств, можливість відновлення та розвитку бізнесу
Інноваційні стратегії розвитку	Впровадження новітніх технологій, зокрема цифрових рішень, автоматизації та інновацій в бізнес-процесах	Втрата конкурентоспроможності без інновацій, необхідність трансформації бізнесу	Підвищення продуктивності, зростання інноваційності, конкурентоспроможності
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації працівників, гнучкість в управлінні персоналом, адаптація до нових умов	Зниження ефективності роботи через нестабільність та мобілізацію персоналу	Збереження високої кваліфікації працівників, ефективна адаптація до змін

Джерело: розроблено авторами

Впровадження новітніх технологій та інновацій у виробничі процеси дозволяє не лише скоротити витрати, а й покращити якість продукції та зберегти конкурентоспроможність на ринку. В умовах війни це також дає можливість диверсифікувати діяльність і знижувати залежність від традиційних методів ведення бізнесу. У важких умовах війни ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху. Інвестування в підвищення кваліфікації працівників, впровадження гнучких форм праці та адаптація до нових умов можуть допомогти зберегти високий рівень ефективності та продуктивності.

Малий та середній бізнес в Україні становить основну частину національної економіки, що дає понад 50% робочих місць та значну частку ВВП [5, с. 45]. Проте, економічні кризи та нестабільність на світових ринках створюють великі виклики для таких підприємств. У таких умовах інвестиційні стратегії мають бути максимально адаптованими до ситуації та знижувати ризики. Одним із основних інструментів є застосування різноманітних моделей фінансування, таких як залучення венчурного капіталу, використання державних грантів, а також впровадження механізмів страхування бізнес-рисків. Стратегії інвестицій також повинні базуватись на чітких фінансових прогнозах, управлінні грошовими потоками, диверсифікації джерел доходу та залученні іноземних інвестицій [6, с. 142].

Умови війни створюють численні виклики для малого та середнього бізнесу, але, водночас, ці труднощі можуть стати стимулом для інновацій і адаптації до нових реалій. Основними напрямками удосконалення є диверсифікація бізнесу, оптимізація витрат, розвиток інноваційних стратегій, пошук нових каналів збуту та державна підтримка. Усі ці заходи дозволяють МСБ зберігати свою конкурентоспроможність і стабільність, навіть у кризових умовах. Надалі, для забезпечення стійкого розвитку в умовах війни, важливо продовжувати інвестувати в цифрові технології, інновації та розвиток кадрового потенціалу, що дозволить малому та середньому бізнесу адаптуватися до змін і зберегти економічну активність на високому рівні.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже, в умовах економічної нестабільності, зокрема через кризові явища та війну, інвестиційні стратегії малих та середніх підприємств повинні враховувати нові реалії бізнес-середовища. Диверсифікація, пошук альтернативних джерел фінансування та впровадження інновацій є ключовими стратегіями, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін і забезпечити своє виживання в умовах високої невизначеності. Основними чинниками, які впливають на ефективність інвестиційних стратегій МСБ в умовах війни, є адаптивність підприємств до змін, наявність інноваційних підходів та здатність забезпечити фінансову стабільність в умовах обмежених ресурсів. Водночас, застосування цих стратегій супроводжується певними ризиками, які потребують ретельного управління та планування. З огляду на це, важливо забезпечити розвиток підтримки для малого та середнього бізнесу на державному рівні, створюючи сприятливі умови для інвестицій та інновацій, а також мінімізувати вплив зовнішніх економічних факторів.

Варто відзначити, що підприємства, які здатні оперативнo адаптувати свої стратегії розвитку відповідно до змін в умовах війни, мають більші шанси на успіх. Однак, наявність певних проблем, таких як недостатня фінансова підтримка з боку держави та обмежена доступність інноваційних технологій, значно ускладнюють процес формування ефективних інвестиційних стратегій для малого та середнього бізнесу.

Щодо перспектив подальших досліджень, важливим є детальніше вивчення моделей фінансування інновацій в МСБ, зокрема через краудфандинг та венчурний капітал, а також пошук шляхів оптимізації механізмів державної підтримки. Перспективним напрямом є також дослідження впливу цифрових технологій на розвиток інвестиційних стратегій підприємств, особливо у післякризовий період, коли підприємства стикаються з необхідністю швидкої трансформації та впровадження нових бізнес-моделей.

Література

1. Білоус-Сергєєва С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 45-50.
2. Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 7 (1). С. 107-113.
3. Ряболик Т.Ф., Доренська А.О. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 10(43). С. 156-169.
4. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5830/5771> (дата звернення 18.07.2025).
5. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 43-47.
6. Христенко О. А., Кертичак В. М. Визначення інвестиційної стратегії розвитку підприємства в умовах кризової економіки. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. № 41. С. 141-146.
7. Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. Інноваційний розвиток малого та середнього підприємництва. *Scientific journal «Modeling the Development of the Economic Systems»*. 2024. № 3. С. 46-49.

References

1. Bilous-Serhieieva, S. (2023), "Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of the region in the post-war period", *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 38, pp. 45-50.
2. Vitkovskiy, Yu.P., Smihunova, O.V. and Dudnyk, O.V. (2022), "The role and significance of small business in the formation of the country's economic development strategy", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 1, pp. 107-113.
3. Riabolyk, T.F. and Dorenska, A.O. (2023), "The development of small and medium-sized enterprises at the regional level as a key factor in increasing employment in the region", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnykh. Ekonomichni nauky*, vol. 10, no. 43, pp. 156-169.
4. Tulchynska, S.O. and Klymenko, M.O. (2025), "Development of small and medium-sized enterprises in conditions of economic instability and crisis phenomena", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 73, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5830/5771> (Accessed 18.07.2025).
5. Tulchynska, S.O. and Klymenko, M.O. (2024), "Development of small and medium-sized enterprises in Ukraine", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 43-47.
6. Khrystenko, O.A. and Kertychak, V.M. (2023), "Determination of the investment strategy for the development of an enterprise in conditions of a crisis economy", *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, vol. 41, pp. 141-146.
7. Iudina, O., Zinchenko, H., Zhydyk, A. and Tovt, Yu. (2024), "Innovative development of small and medium-sized enterprises", *Scientific journal «Modeling the Development of the Economic Systems»*, vol. 3, pp. 46-49.