

Василенко Д. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
КЕЙСИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року поставило вітчизняний малий та середній бізнес перед безпрецедентними викликами. За даними ЄБРР та ПРООН [1], у перші місяці вторгнення (березень-квітень 2022 р.) лише близько 57% МСП (мале та середнє підприємництво) продовжували роботу. Решта були змушені або повністю зупинити діяльність, або шукати шляхи виживання. Серед найпоширеніших стратегій адаптації виокремлюються дві ключові: релокація виробничих потужностей та цифровізація бізнес-процесів.

Стратегія релокації передбачала фізичне переміщення підприємств із зон активних бойових дій до безпечніших регіонів країни. Уряд України ще у березні 2022 року запустив державну програму релокації, регламентовану Постановою КМУ №305 від 17.03.2022. Станом на кінець 2023 року за програмою переміщено понад 800 підприємств, збережено понад 35 тисяч робочих місць [2].

Яскравим прикладом успішної релокації є книжковий онлайн-магазин Yakaboo. В перші дні вторгнення склад компанії опинився в зоні бойових дій. Менеджмент оперативно прийняв рішення: найнято 30 вантажівок, якими перевезено на Буковину майже 1 мільйон книжок та все обладнання. Місцева громада надала пільгові умови оренди приміщення площею 2 тис. кв. м та організувала тимчасове житло для персоналу. Після релокації компанія не лише відновила діяльність, але й надала роботу 70 фахівцям – як власним, так і місцевим мешканцям та вимушеним переселенцям [3].

Подібний шлях обрало виробниче підприємство «Пожмашина» (Чернігівська область): вдалося евакуювати 50% обладнання та 200 співробітників (40% від штату) до Львівщини. Місцева громада взяла на себе розселення працівників, забезпечивши місця в гуртожитках. Компанія відновила виробництво на новому місці в стислі терміни [4]. Виробник матраців «Матролюкс», евакуювавши потужності з Дніпра та Києва до Львова, стикнувся з головним викликом – пошуком транспорту у перші дні вторгнення, але зрештою налагодив нові ланцюги

постачання та відновив виробництво. Стратегія цифровізації (хмарні технології аналітика даних, штучний інтелект) та розвитку онлайн-продажів виявилась не менш ефективною для бізнесів, чиї активи мали нематеріальний або мобільний характер. Станом на 2023 рік 58% українських МСП приймали електронні платежі, а понад три чверті підприємців зафіксували зростання доходів [3]. Розвиток цифровізації отримав потужну державну підтримку в 2022 році на законодавчому рівні, а правовий простір Diia.City суттєво спростив ведення бізнесу навіть під час війни [5].

Окремої уваги заслуговує досвід компанії «ТІКРАСК» – консультаційного агентства з шістьма філіями у Західній Україні. В 2022 році через зупинку роботи державних реєстрів та заборону приватизації земель, керівництво прийняло стратегічне рішення: переорієнтація на розвиток технологічного напрямку – пакування продуктів харчування та технічне обслуговування полів. За підтримки програми ПРООН PROMTECH компанія залучила міжнародного експерта та трансформувалась з консультаційного агентства у розробника технологічних рішень для аграрного сектору, зберігши всі робочі місця [6].

Аналіз наведених кейсів дозволяє виокремити спільні фактори успішної адаптації малого бізнесу: оперативність прийняття управлінських рішень; гнучкість бізнес-моделі та готовність до трансформації; збереження команди як ключового нематеріального активу; активне використання державних та міжнародних програм підтримки (КМУ, ПРООН, USAID, ЄБРР, програма «єРобота»). Показово, що найстійкіші підприємства поєднували стратегії – переміщуючись фізично, одночасно нарощували цифрову присутність.

Таким чином, досвід українського малого бізнесу 2022-2025 років формує унікальну модель підприємницької резилієнтності в екстремальних умовах, що є цінним матеріалом як для вітчизняної антикризової політики, так і для міжнародних досліджень у сфері стійкості МСП в умовах невизначеності та навіть збройних конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine : analytical report. UNDP Ukraine, Ministry of Economy of Ukraine, Advanter Group, Center for Economic Recovery. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>.

2. Програма релокації підприємств: офіційне роз'яснення: Міністерство економіки України. 28.01.2025. 28 січня. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a>.
3. Tymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. VoxUkraine. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>.
4. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни. *The Actual Problems of Regional Economic Development*. 2024. Vol. 2, № 20. С. 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
5. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024. VoxUkraine, GGTC Kyiv. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.
6. Ukrainians adapting their businesses to today's challenges. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/ukrainians-adapting-their-businesses-todays-challenges>.

Василенко Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ:
ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД**

Сучасна бізнес система переживає фундаментальну трансформацію, де традиційне уявлення про промисловість руйнується, поступаючись місцем бізнес-екосистемам. У цифровому середовищі успіх компанії більше не визначається виключно її внутрішніми ресурсами чи агресивною лінійною конкуренцією за частку ринку. Натомість його замінює мережева взаємодія, де цінність створюється шляхом координації зусиль незалежних, але взаємопов'язаних гравців – відбувається перехід до стратегії спільного створення цінності.

Ключовою відмінністю екосистемного підходу є відмова від жорсткої вертикальної інтеграції. Лідери екосистеми дбають не лише про свої переваги, а створюють платформи, які знижують транзакційні витрати для всіх учасників процесу. Це дозволяє інноваціям масштабуватися зі швидкістю, яка неможлива в закритих корпоративних структурах. Екосистема працює як живий організм: вона адаптивна, здатна до самоорганізації та стійка до зовнішніх потрясінь завдяки диверсифікації ролей. Яскравим прикладом такої трансформації є досвід корпорації Apple. Вона перетворилася з виробника комп'ютерів на центр глобальної екосистеми, що об'єднує розробників програмного забезпечення,