

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-27>

**ADAPTIVE MODELS OF ENTREPRENEURSHIP  
IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND ECONOMIC  
INSTABILITY: THE EXPERIENCE OF UKRAINE**

**АДАПТИВНІ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНИ**

Історична еволюція підприємництва завжди була тісно пов'язана з подоланням викликів, проте масштаби та багатовекторність деструктивних факторів, спричинених повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України у лютому 2022 року, не мають аналогів у новітній економічній історії. Ця подія не просто змінила кон'юнктуру ринку, а спричинила тектонічні зсуви у системі господарювання, де базові постулати функціонування бізнесу – від стабільності ланцюгів постачання до передбачуваності попиту – зазнали тотальної ревізії. Суттєве скорочення валового внутрішнього продукту, що за даними Національного банку України, склало 29,1% у 2022 році (Національний банк України, 2023), девальвація національної валюти, гіперінфляційні тенденції та масова внутрішня і зовнішня міграція населення, що призвела до суттєвої зміни структури споживчого попиту та пропозиції робочої сили, створили екзистенційну загрозу для значної частини підприємств. У цих умовах класичні бізнес-моделі виявилися неспроможними генерувати додану вартість та забезпечувати життєздатність суб'єктів господарювання. Саме тому об'єктом даного дослідження є адаптивні механізми, що були імплементовані українськими підприємствами, дозволяючи їм не лише вижити, а й у деяких випадках, демонструвати зростання та реструктуризацію. Актуальність роботи визначається не лише академічним інтересом до феномену кризового менеджменту, а й практичною потребою у формуванні ефективних державних політик та стратегій

міжнародної підтримки для відновлення та розвитку економіки у повоєнний період.

**Багатомірний тиск на підприємницьке середовище.** Системний аналіз викликів, з якими зіткнулося українське підприємництво, дозволяє виділити декілька ключових векторів тиску, що діяли синергетично:

Ескалація безпекових ризиків. Це найфундаментальніший виклик, що безпосередньо впливає на життя та здоров'я персоналу, цілісність активів та безперервність бізнес-процесів. Прямі руйнування виробничих потужностей, об'єктів інфраструктури, складських приміщень, а також постійна загроза ракетних ударів та артилерійських обстрілів змусили бізнес переглядати базові принципи локалізації та операційної діяльності.

Дизрупція логістичних ланцюгів. Традиційні транспортні артерії – морські порти, залізничні вузли, автомобільні шляхи – були частково або повністю заблоковані, зруйновані чи функціонували в умовах підвищеної небезпеки. Це спричинило значні затримки у постачанні сировини, комплектуючих та збуті готової продукції, збільшивши трансакційні витрати та призвівши до дефіциту.

Дефіцит та реструктуризація трудових ресурсів. Масштабна міграція населення (як внутрішньо переміщені особи, так і ті, хто виїхав за кордон), а також мобілізація чоловіків до лав Збройних Сил України, призвели до суттєвого кадрового дисбалансу. Деякі галузі зіткнулися з гострою нестачею кваліфікованих спеціалістів, тоді як інші – з надлишком некваліфікованої робочої сили.

Обвал споживчого попиту та зміна його структури. Падіння реальних доходів населення, висока інфляція та невизначеність майбутнього призвели до значного скорочення купівельної спроможності. Водночас відбулася кардинальна переорієнтація попиту на товари першої необхідності, медикаменти, засоби захисту та продукти тривалого зберігання.

Фінансові стреси та обмеження доступу до капіталу. Посилення ризиків, що спричинили зростання відсоткових ставок та ускладнення процедур кредитування, значно обмежили доступ підприємств до оборотного капіталу та інвестиційних ресурсів. Банківський сектор функціонував в умовах підвищеної волатильності та невизначеності.

Енергетична криза та інфраструктурний колапс. Систематичні цілеспрямовані атаки на енергетичну інфраструктуру України, що призвели до масових та тривалих відключень електроенергії,

спричинили зупинку виробничих процесів, пошкодження обладнання та значні збитки для підприємств.

**Адаптивні моделі підприємництва: емпіричні докази стійкості українського бізнесу.** Незважаючи на титанічні виклики, українське підприємництво продемонструвало вражаючу життєздатність та здатність до регенерації. Це стало можливим завдяки імплементації низки адаптивних моделей та стратегій, які можна класифікувати наступним чином:

Географічна релокація та децентралізація активів. Для багатьох підприємств, розташованих у зонах інтенсивних бойових дій або на окупованих територіях, релокація стала єдиним способом збереження бізнесу. За даними Міністерства економіки України, понад 800 підприємств скористалися державною програмою релокації, перемістившись переважно до безпечних західних регіонів країни (Міністерство економіки України, 2023). Цей процес не лише потребував значних логістичних та фінансових ресурсів, а й глибокого переосмислення організації виробничих процесів, налагодження нових зв'язків з постачальниками та споживачами у нових регіонах.

Трансформація асортиментної політики та виробничих парадигм. Значна кількість підприємств здійснила швидку переорієнтацію виробництва на товари та послуги, які набули критичної важливості в умовах війни. Приклади включають перепрофілювання швейних фабрик на виготовлення військової амуніції (бронежилетів, тактичного одягу), виробників меблів – на модульні будинки для ВПО, підприємств харчової промисловості – на продукцію тривалого зберігання для потреб ЗСУ та гуманітарних місій. Ця стратегія вимагала не тільки технічної адаптації, а й швидкого оволодіння новими компетенціями та технологіями.

Форсована цифровізація та гібридизація бізнес-процесів. Загроза фізичних руйнувань та обмеження пересування каталізували процес тотальної цифровізації. Електронна комерція, онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами та постачальниками, використання хмарних технологій для зберігання даних, дистанційний формат роботи (work from home) – стали не просто опцією, а імперативом. Це дозволило багатьом підприємствам підтримувати безперервність діяльності, мінімізувати ризики та оптимізувати операційні витрати.

Гнучкість у ціноутворенні та маркетингових стратегіях. У відповідь на зниження купівельної спроможності та зміну споживчих пріоритетів, підприємства застосовували динамічне

ціноутворення, пропонували спеціальні умови, дисконтні програми. Маркетингові комунікації були переорієнтовані на демонстрацію соціальної відповідальності, підтримки армії та населення, що формувало глибинний емоційний зв'язок зі споживачами та підвищувало лояльність до українських брендів.

Емерджентна корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Український бізнес демонструє безпрецедентний рівень соціальної консолідації. Підприємства активно фінансують Збройні Сили України, надають гуманітарну допомогу, забезпечують робочі місця для ВПО, беруть участь у відновленні інфраструктури. Ця діяльність вийшла за рамки традиційної КСВ, перетворившись на форму національної стійкості та громадянської активності, що водночас позитивно впливає на репутацію та довіру до брендів.

Розвиток мережевих взаємодій та колаборацій. В умовах дефіциту ресурсів та порушення традиційних ланцюгів, підприємства активно налагоджували нетворкінг та горизонтальні зв'язки. Це виявлялося у спільних закупівлях, кооперації у виробництві, обміні логістичними можливостями, формуванні галузевих кластерів та регіональних хабів. Таке мережеве управління дозволяло оптимізувати витрати та підвищити стійкість до шоків.

Впровадження енергоефективних та автономних рішень. Систематичні обстріли енергетичної інфраструктури змусили бізнес інвестувати у диверсифікацію джерел енергопостачання. Придбання дизель-генераторів, систем безперебійного живлення, а також зростаючий інтерес до відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові установки) стали необхідністю для забезпечення безперервності операційної діяльності.

**Роль держави та міжнародних партнерів.** Слід підкреслити, що феномен адаптивного підприємництва в Україні не є виключно ендемічним процесом. Він значною мірою підтримується та каталізується системними зусиллями української держави та значною міжнародною фінансовою та технічною допомогою. Державні програми підтримки та дерегуляція. Уряд України оперативно запровадив ряд ініціатив, спрямованих на зменшення адміністративного та податкового навантаження на бізнес. Це включало програми релокації підприємств, запровадження мораторію на перевірки, спрощення реєстраційних процедур, а також розширення програми пільгового кредитування «5–7–9%» (Фонд розвитку підприємництва, 2023).

Забезпечення фінансової ліквідності та доступності капіталу. Національний банк України та комерційні банки доклали значних зусиль для стабілізації фінансової системи, що дозволило зберегти функціонування банківських сервісів та, хоча й з обмеженнями, забезпечити доступ до кредитних ресурсів для бізнесу. Міжнародна фінансова та технічна допомога. Ключову роль відіграє підтримка з боку міжнародних фінансових інституцій (МВФ, Світовий банк, ЄБРР) та країн-партнерів. Ця допомога, що надходить як у формі прямих бюджетних асигнувань, так і через цільові програми для підтримки МСБ (наприклад, через USAID та програми ЄС), є критично важливою для макроекономічної стабілізації та інвестиційної активності (USAID, 2023; ЄБРР, 2023).

Сприяння експорту та інтеграції в глобальні ланцюги. Незважаючи на блокування морських портів, уряд активно працює над пошуком альтернативних логістичних маршрутів («шляхи солідарності») та розширенням доступу української продукції на європейські та світові ринки, що є життєво важливим для експортно-орієнтованих підприємств.

**Висновки.** Досвід України є не просто прикладом виживання бізнесу в умовах війни; це кейс формування нової, пост-кризової парадигми підприємницької діяльності, яка базується на максимальній гнучкості, інноваційній реактивності та глибокій соціальній ангажованості.

Системна підтримка інновацій. Необхідно створити стимули для розвитку власних науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, особливо у сферах, що є критично важливими для оборони та відновлення (наприклад, виробництво БПЛА, енергозберігаючі технології, будівельні матеріали).

Розвиток децентралізованої та стійкої інфраструктури. Інвестиції у розподілену генерацію електроенергії, модернізація логістичних вузлів з урахуванням безпекових ризиків, розвиток цифрової інфраструктури у сільській місцевості.

Формування та підтримка екосистеми ветеранського підприємництва. Розробка спеціалізованих програм навчання, менторської підтримки та пільгового кредитування для ветеранів, що сприятиме їхній соціально-економічній реінтеграції та дозволить використати їхній унікальний досвід та лідерські якості.

Стимулювання локалізації виробництва та імпортозаміщення. Заохочення розвитку внутрішнього виробництва критично

важливих товарів та послуг, що дозволить зменшити залежність від імпорту та підвищити економічну безпеку країни.

Посилення міжнародної інтеграції та залучення інвестицій. Активна співпраця з міжнародними партнерами для залучення прямих іноземних інвестицій, що є критично важливими для відновлення та модернізації української економіки.

Розвиток програм підтримки психічного здоров'я для підприємців та їхніх команд. Не варто забувати про психологічний вимір впливу війни на бізнес. Підтримка ментального здоров'я є ключовою для збереження продуктивності та інноваційного потенціалу. Досвід України є не лише уроком виживання, а й каталізатором для реконцептуалізації теорії підприємництва в умовах екстремальних криз. Він дає нам цінні емпіричні дані для формування нового покоління підприємницьких моделей, що будуть стійкими до майбутніх глобальних викликів, незалежно від їхньої природи.

### Література:

1. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). (2023). *Діяльність ЄБРР в Україні*. <https://www.ebrd.com/ukraine.html>
2. KSE Institute (Київська школа економіки). (б.д.). *Офіційний веб-сайт*. <https://kse.ua/>
3. Міністерство економіки України. (2023). *Програма релокації бізнесу*. Офіційний веб-сайт. <https://www.me.gov.ua/>
4. Національний банк України. (2023). *Звіт про фінансову стабільність (грудень 2022)*. <https://bank.gov.ua/ua/stability/financial-stability-report>
5. Фонд розвитку підприємництва. (2023). *Програма «Доступні кредити 5–7–9%»*. Офіційний веб-сайт. <https://www.bdf.gov.ua/>
6. Центр економічної стратегії. (б.д.). *Офіційний веб-сайт*. <https://ces.org.ua/> USAID. (2023). *Допомога Україні*. Офіційний веб-сайт USAID Ukraine. <https://www.usaid.gov/uk/ukraine> (Дата звернення: 07.06.2025).
7. VoxUkraine. (б.д.). *Офіційний веб-сайт*. <https://voxukraine.org/>