МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю. М. ПОТЕБНІ
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістра
(рівень вищої освіти)

на тему Адаптація підприємницької діяльності під час повномасштабної війни в Україні (на прикладі розвитку МСП)

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-еп
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
Д. С. Кокотюха
(ініціали та прізвище)

Керівник проф., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Кокотюхі Дмитру Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Адаптація підприємницької діяльності під час повномасштабної війни в Україні (на прикладі розвитку МСП)
керівник роботи Метеленко Н.Г., д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ №318-с від «27» лютого 2025 року
Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 р.
2. Вихідні дані до роботи статистичні та аналітичні матеріали щодо функціонування МСП в Україні в умовах повномасштабної війни.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи адаптації підприємницької діяльності в умовах війни. 2. Методичні підходи та інструменти управління адаптацією МСП. 3. Практичні рекомендації щодо адаптації МСП на прикладі ТОВ «Фортеця Трейд».
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Концептуальна схема адаптації підприємницької діяльності в умовах війни. Канали впливу повномасштабної війни на розвиток МСП та типові реакції адаптації. Система показників оцінювання адаптивності та стійкості МСП. Логіка трансформації воєнних факторів у ризики МСП (канали впливу на операції та фінансову стійкість). Контур антикризового управління МСП у воєнний період.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	проф, д.е.н., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Метеленко Н.Г.	17.09	17.09
2	проф, д.е.н., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Метеленко Н.Г.	19.10	19.10
3	проф, д.е.н., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Метеленко Н.Г.	29.10	29.10

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт	*27.02.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об'єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*29.09.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*3.10.2025*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*20.10.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*01.11.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*23.11.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*24.11.2025*	
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	*18.12.2025*	

Студент _____ Д. С. Кокотюха
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Н. Г. Метеленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище

АНОТАЦІЯ

Кокотюха Д. С. Адаптація підприємницької діяльності під час повномасштабної війни в Україні (на прикладі розвитку МСП)

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю – 076 Підприємництво та торгівля, науковий керівник Н. Г. Метеленко. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2025.

Магістерська робота присвячена обґрунтуваню та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності й стійкості МСП України в умовах повномасштабної війни.

В роботі: досліджено теоретичні підходи до адаптації підприємницької діяльності та узагальнено особливості функціонування МСП у воєнний період; систематизовано фактори та ризики діяльності МСП під час війни й визначено інструменти управління адаптацією та стійкістю бізнесу; обґрунтовано методичні підходи до оцінювання адаптивності МСП на основі системи показників і критеріїв; розроблено комплекс заходів адаптації та розвитку для ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» і оцінено економічний ефект та доцільність їх упровадження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що удосконалено методичний підхід до оцінювання адаптивності МСП в умовах війни шляхом поєднання фінансових, операційних, ринкових і цифрових показників у єдиній логіці управлінської діагностики; дістало подальшого розвитку застосування сценарного підходу до управління стійкістю МСП через формування взаємоузгодженого пакета заходів та KPI, прив’язаних до ризиків і ресурсних обмежень воєнного часу.

Ключові слова: АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА (МСП), ВОЄННА ЕКОНОМІКА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ

SUMMARY

Kokotyukha D. S. Adaptation of entrepreneurial activity during a full-scale war in Ukraine (on the example of SME development)

Qualification final work for obtaining a higher education degree of master in the specialty – 076 Entrepreneurship and trade, scientific supervisor N. G. Metelenko. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebna ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2025.

The master's work is devoted to the justification and development of practical recommendations for increasing the adaptability and sustainability of Ukrainian SMEs in conditions of a full-scale war.

The work: investigated theoretical approaches to the adaptation of entrepreneurial activity and summarized the features of the functioning of SMEs during the war period; systematized the factors and risks of SME activity during the war and determined the tools for managing adaptation and business sustainability; substantiated methodological approaches to assessing the adaptability of SMEs based on a system of indicators and criteria; a set of adaptation and development measures for LLC "FORTESSIA TRADE" was developed and the economic effect and feasibility of their implementation were assessed.

The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that the methodological approach to assessing the adaptability of SMEs in wartime was improved by combining financial, operational, market and digital indicators in a single logic of management diagnostics; the application of a scenario approach to managing the resilience of SMEs was further developed through the formation of a mutually agreed package of measures and KPIs tied to the risks and resource constraints of wartime.

Keywords: ADAPTATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs), MILITARY ECONOMY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, SCENARIO PLANNING, FINANCIAL STABILITY, WORKING CAPITAL

ЗМІСТ

ВСТУП…… 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ……. 9
1.1. Сутність і форми адаптації підприємницької діяльності …….. 9
1.2. Особливості розвитку МСП під час повномасштабної війни .. 16
1.3. Показники оцінювання адаптивності та стійкості МСП …….. 22
1.4. Висновки до розділу 1…….. 28
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ МСП ……. 31
2.1 Фактори та ризики функціонування МСП у воєнний період … 31
2.2 Інструменти антикризового управління та сценарного планування ……. 36
2.3 Механізми підтримки та відновлення МСП в Україні …….. 41
2.4. Висновки до розділу 2…….. 45
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТАЦІЇ МСП НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД»……... 47
3.1. Загальна характеристика ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» …… 47
3.2. Аналіз діяльності підприємства в умовах війни …… 49
3.3. Практичні рекомендації щодо адаптації ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» та оцінка очікуваного ефекту ……..... 56
3.4. Висновки до розділу 3…….. 62
ВИСНОВКИ…… 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 68

ВСТУП

Повномасштабна війна в Україні радикально змінила умови ведення бізнесу та висунула до підприємницької діяльності нові вимоги, пов’язані з безпекою, розривами ланцюгів постачання, дефіцитом ресурсів, падінням і перерозподілом попиту, кадровими втратами та зростанням невизначеності.

Актуальність теми зумовлена тим, що у воєнний період змінюється логіка конкурентної боротьби та критерії ефективності: поряд із прибутковістю на перший план виходять швидкість реагування, здатність працювати в режимі обмежень, наявність альтернативних каналів постачання і збуту, цифрова зрілість, організаційна гнучкість і якість ризик-менеджменту. Водночас вітчизняна практика потребує узгоджених методичних рішень, які поєднують діагностику адаптивності, сценарне планування, добір інструментів антикризового управління та кількісне обґрунтування економічного ефекту запропонованих заходів. Саме така інтеграція дозволяє перевести адаптацію бізнесу з реактивної поведінки («виживання») до керованого розвитку, що є особливо важливим для післявоєнного відновлення України.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності й стійкості МСП України в умовах повномасштабної війни.

Для досягнення мети поставлено та виконано такі *завдання*:

– досліджено теоретичні підходи до адаптації підприємницької діяльності та узагальнено особливості функціонування МСП у воєнний період;

– систематизовано фактори та ризики діяльності МСП під час війни й визначено інструменти управління адаптацією та стійкістю бізнесу;

– обґрунтовано методичні підходи до оцінювання адаптивності МСП на основі системи показників і критеріїв;

– розроблено комплекс заходів адаптації та розвитку для ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» і оцінено економічний ефект та доцільність їх упровадження.

Об'єктом дослідження є процес адаптації підприємницької діяльності малих і середніх підприємств України в умовах повномасштабної війни**.**

Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські рішення щодо забезпечення адаптивності й стійкості МСП.

Для досягнення мети використано сукупність методів дослідження. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення підходів до адаптації бізнесу та формування системи ключових категорій і взаємозв'язків. Порівняльний метод застосовано для зіставлення інструментів антикризового управління та практик адаптації МСП у різних умовах і сценаріях. Статистичні та трендові методи використано для оцінювання змін у підприємницькому середовищі та інтерпретації ключових показників розвитку МСП у воєнний період. Методи SWOT/PEST-аналізу та ідентифікації ризиків застосовано для структуризації внутрішніх і зовнішніх чинників та формування карти ризиків підприємства. Сценарний підхід використано для розробки альтернативних траєкторій розвитку та вибору пріоритетів управлінських рішень. Економічні розрахунки та методи оцінювання ефективності (оцінка приросту результатів, оптимізації витрат, окупності) застосовано для кількісного обґрунтування доцільності запропонованих заходів у практичній частині.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що удосконалено методичний підхід до оцінювання адаптивності МСП в умовах війни шляхом поєднання фінансових, операційних, ринкових і цифрових показників у єдиній логіці управлінської діагностики; дістало подальшого розвитку застосування сценарного підходу до управління стійкістю МСП через формування взаємоузгодженого пакета заходів та KPI, прив'язаних до ризиків і ресурсних обмежень воєнного часу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 67 сторінках, містить 29 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність і форми адаптації підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність у сучасній економіці України виконує не лише функцію створення доданої вартості й робочих місць, а й роль механізму стійкості суспільства в умовах екстремальної невизначеності. Повномасштабна війна різко підвищила рівень ризиків для бізнесу: зросли загрози фізичній безпеці, порушились логістичні ланцюги, змінилась структура попиту, посилились кадрові обмеження, збільшилась енергетична та фінансова вразливість. За результатами оцінювання впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), підготовленого ПРООН разом із партнерами, дві третини українських ММСП під час повномасштабного вторгнення були змушені повністю або частково зупиняти діяльність; лише 36,5% змогли працювати без перерв, а 6% не працювали понад рік. Одночасно, за цією ж оцінкою, середньозважений рівень завантаження потужностей ММСП знизився з 72,4% до 45,7% у 2022 р., а у 2023 р. відновився до 53,4%. Такі дані підкреслюють, що ключовою компетенцією підприємництва у воєнний період стає адаптація як здатність швидко перебудовувати діяльність, зберігати життєздатність і відновлюватися.

У нормативно-правовому полі України підприємництво трактується як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст. 42 Господарського кодексу України) [1]. Отже, уже в базовому визначенні зафіксовано важливу ознаку підприємництва – діяльність «на власний ризик», що логічно пов’язує підприємництво з необхідністю постійної адаптації. Для тематики МСП значущим є також законодавче регулювання

державної політики підтримки МСП, закріплене Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [2]. Водночас, у практиці економічних досліджень для порівнянності часто застосовують критерії ЄС: мікропідприємства – до 10 зайнятих, малі – до 50, середні – до 250 (з обмеженнями за оборотом/балансом) [3]. Узгодженість підходів до класифікації МСП важлива для коректного порівняння результатів опитувань та політик підтримки, особливо у контексті євроінтеграції.

У широкому науковому розумінні адаптація – це процес і результат пристосування системи (підприємства, ринку, організації) до змін зовнішнього й внутрішнього середовища з метою збереження функціональності та досягнення прийнятних результатів діяльності. Для підприємницької діяльності адаптація проявляється як перебудова продукту, процесів, ресурсів, каналів збуту, фінансування, організації праці та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами відповідно до нових обмежень і можливостей. В умовах війни адаптація має характер не «оптимізації», а виживання та відновлення, коли часові горизонти скорочуються, а помилки стають дорожчими [4].

Важливо відмежувати адаптацію від близьких понять – гнучкості, стійкості (*resilience*), антикризового управління, трансформації.

По-перше, гнучкість зазвичай описує здатність швидко змінювати параметри діяльності (обсяги, графіки, маршрути, постачальників) без руйнування системи, тобто є радше операційною властивістю. По-друге, організаційна стійкість (*resilience*) у сучасних дослідженнях трактується як здатність організації передбачати загрози, поглинати шоки, відновлюватись і розвиватися після потрясінь. Зокрема, С. Дучек концептуалізує стійкість як мета-спроможність (meta-capability), що включає фази/компоненти: anticipation (передбачення), coping (подолання), adaptation (адаптація/навчання) [5]. У цьому підході адаптація виступає складовою стійкості, пов’язаною з навчанням і переосмисленням практик після шоку. По-третє, антикризове управління акцентує управлінські рішення під час кризи та після неї (комунікації, контроль втрат, стабілізація), тоді як адаптація охоплює ширший набір змін у бізнес-

моделі та ресурсній конфігурації. Показово, що оглядова праця Т. Вільямса та співавт. підкреслює важливість поєднання потоків кризового менеджменту та досліджень стійкості для розуміння реакцій організацій на adversity (несприятливі події) [6]. По-четверте, трансформація зазвичай означає глибшу, довгострокову зміну бізнес-моделі та стратегічних пріоритетів; у воєнний час адаптація може бути як «швидкою», так і трансформаційною, однак не кожна адаптація дорівнює трансформації.

З позицій стратегічного менеджменту адаптація підприємства в турбулентному середовищі пояснюється теорією динамічних здатностей. Д. Тіс, Г. Пізано й А. Шуен доводять, що конкурентні переваги у мінливих умовах формуються завдяки здатності фірми інтегрувати, вибудовувати та переналаштовувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища [4]. Для підприємництва в умовах війни це означає: успішні МСП не лише «реагують» (*react*), а й переналаштовують портфелі продуктів і каналів, перебудовують ланцюги постачання, зміцнюють партнерства, впроваджують цифрові практики та формують сценарні плани.

Окремої уваги потребує зв’язок адаптації з безперервністю бізнесу (*business continuity*). У міжнародній практиці це закріплено стандартом ISO 22301:2019, який визначає вимоги до системи менеджменту безперервності бізнесу (BCMS) для підготовки до руйнівних інцидентів, реагування і відновлення [7, 8]. Для України у воєнний період елементи безперервності (резервне живлення, дублювання каналів зв’язку, сценарії евакуації персоналу, «план Б» для постачання) фактично стають базовими формами адаптації навіть для малих підприємств.

Отже, у межах даного дослідження адаптацію підприємницької діяльності доцільно розуміти як системний процес змін у бізнес-моделі, операціях і ресурсах підприємства, спрямований на забезпечення безперервності, життєздатності та відновлюваності в умовах воєнних ризиків, з можливим переходом від короткострокових рішень до довгострокової трансформації.

Адаптація бізнесу в умовах війни не є одноразовою дією; це цикл, у якому поєднуються діагностика загроз, вибір рішень, реалізація змін, оцінювання ефектів та навчання. Практично цю логіку можна узгодити з підходом динамічних здатностей (виявлення можливостей/загроз → захоплення можливостей → трансформація ресурсів) [4] і з фазністю організаційної стійкості (передбачення → подолання → адаптація/оновлення) [5]. Для МСП важливо підкреслити, що обмеженість ресурсів змушує діяти пріоритезовано: спочатку забезпечити «мінімальну життєздатність» (minimum viable business), далі – стабілізувати ключові процеси, і лише потім – інвестувати у розвиток.

За характером управлінських рішень можна виділити три умовні рівні:

1. Операційна адаптація – зміни процесів і повсякденних рішень (графіки роботи, маршрути доставок, запаси, постачальники, формати продажу).

2. Тактична адаптація – перебудова функціональних політик (ціноутворення, управління витратами, фінансування, маркетингові комунікації, HR-практики).

3. Стратегічна адаптація – зміна портфеля продуктів, цільових ринків, бізнес-моделі та партнерської екосистеми, інколи – релокація чи перехід у нові галузеві ніші.

У воєнному середовищі ці рівні часто переплітаються: наприклад, рішення про релокацію є стратегічним, але потребує операційних дій (логістика, персонал, договори) і фінансових (ліквідність, гранти, кредитні програми). Дані опитування ММСП свідчать, що серед причин і факторів релокації підприємства вказують насамперед безпеку (63,1%), а також наявність клієнтів (38,8%), доступ до кваліфікованої робочої сили (22,5%) і логістику (20,6%) [9]. Це демонструє, що адаптація в умовах війни детермінується не лише «ринком», а й просторово-безпековими параметрами.

Для систематизації підходів до адаптації доцільно класифікувати її форми за об’єктом змін (що саме змінюється) та управлінською функцією (як саме організовується реагування). Узагальнення теоретичних джерел про стійкість і реакції організацій на кризи [5-7, 9], а також підходів динамічних здатностей [4]

дає змогу виділити типові форми адаптації МСП у війні: продуктово-ринкову, операційну, логістичну, фінансову, кадрову, цифрову, організаційно-управлінську, партнерсько-мережеву та просторову (релокаційну). Їх зміст систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Форми адаптації підприємницької діяльності та типові інструменти реалізації в умовах війни

Форма адаптації	Зміст (об'єкт змін)	Типові інструменти (приклади)	Очікуваний результат/ефект
Продуктово-ринкова	Перегляд продукту/послуги, асортименту, цільових сегментів	«Стиснення» асортименту до маржинальних позицій; зміна упаковки/обсягів; B2B↔B2C зміщення; локалізація на регіональні ринки	Збереження попиту, підвищення оборотності, стабілізація доходів
Операційна	Зміна процесів виробництва/обслуговування, графіків, норм запасів	Режим «коротких циклів»; спрощення технологій; резервні процедури; гнучкі графіки	Підвищення гнучкості, зниження простоїв
Логістично-постачальна	Переналаштування ланцюга постачання і доставки	Диверсифікація постачальників; дублювання маршрутів; безпечні хаби; страхові запаси	Зменшення ризику зупинки через розрив ланцюгів
Фінансова	Управління ліквідністю, витратами, джерелами фінансування	Cash-flow планування; скорочення постійних витрат; реструктуризація боргу; гранти/пільгові програми; фінансова «подушка»	Платоспроможність, виживання, зниження фінансової вразливості
Кадрова (HR)	Збереження/ переформатування зайнятості, компетенцій	Перерозподіл ролей; дистанційна робота; навчання; підтримка ключових працівників; політики безпеки	Утримання компетенцій і керованості процесів
Цифрова	Перехід на цифрові канали та інструменти управління	E-commerce, маркетплейси; CRM; онлайн-оплати; дистанційні сервіси; кібербезпека	Розширення каналів збуту, прозорість процесів
Організаційно-управлінська	Перебудова структури, правил, прийняття рішень	Сценарне планування; антикризовий штаб; KPI «стійкості»; BC-плани (ISO 22301)	Зростання керованості, швидкість реакції
Партнерсько-мережева	Зміна взаємодії з партнерами, кооперація	Партнерські угоди; спільні склади/доставка; кластерні рішення; взаємодопомога	Розподіл ризиків, доступ до ресурсів
Просторова (релокаційна)	Переміщення потужностей/ офісів/ складів	Повна/часткова релокація; дублювання локацій; мобільні формати	Зниження безпекових ризиків, відновлення діяльності

Представлена класифікація важлива тим, що дозволяє перейти від загальних міркувань до структурованого опису інструментів і результатів. Зокрема, у війні часто спостерігається домінування операційних та фінансових форм адаптації, оскільки вони спрямовані на короткострокове виживання. Проте без стратегічного компонента (портфель, ринки, партнерства) бізнес ризикує застрягнути у режимі «постійної кризи» без відновлення потенціалу розвитку.

Для подальших підрозділів роботи доцільно зафіксувати логіку взаємозв'язків між чинниками війни, ризиками та управлінськими рішеннями МСП. На рис. 1.1 подано концептуальну схему, що поєднує три блоки: воєнні шоки → вразливості бізнесу → адаптаційні механізми → результати (стійкість/відновлення). Така схема узгоджується з ідеєю, що стійкість формується як спроможність проходити через фази передбачення, подолання та адаптації [5], а на стратегічному рівні – через переналаштування ресурсів і компетенцій [4].

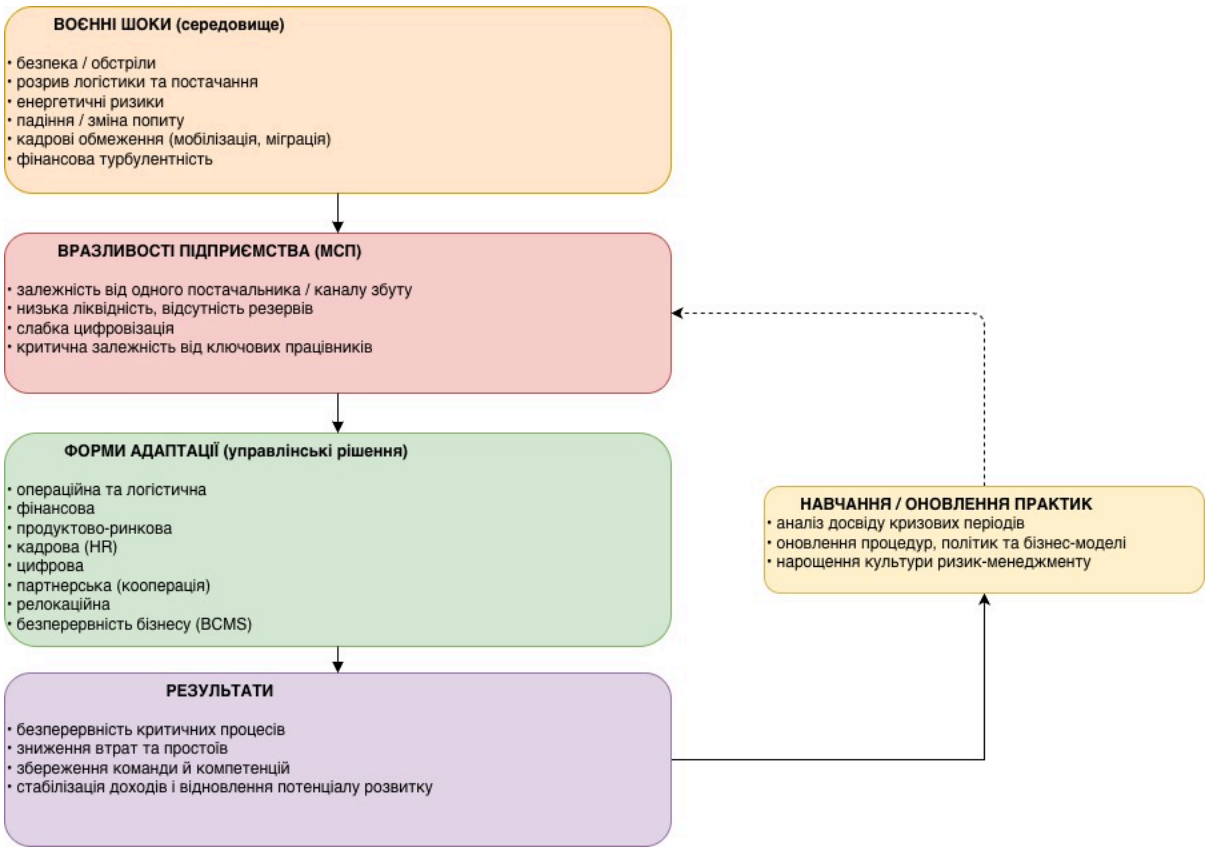


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема адаптації підприємницької діяльності в умовах війни (узагальнено)

Адаптація підприємницької діяльності у війні має як «універсальні» прояви (типові для будь-яких криз), так і специфічні воєнні. До універсальних належать скорочення витрат, перегляд продукту, пошук нових ринків, цифровізація та сценарне планування. До воєнно-специфічних – управління безпекою персоналу, релокація, резервне енергоживлення, дублювання локацій, робота під повітряні тривоги, підвищені ризики руйнування активів.

Фактичні дані з дослідження ПРООН/ЦЕВ/Advanter демонструють, що бізнес адаптувався нерівномірно: частина підприємств змогла підтримувати операції без зупинок (36,5%), а значна частина змушена була зупинятися на різні періоди [10]. Водночас на рівні рішень про релокацію простежується логіка «безпека → клієнти → кадри/логістика»: саме безпека була провідним фактором вибору регіону в разі переміщення (63,1%), тоді як інші чинники мають нижчу вагу [10]. Це важливе емпіричне підтвердження того, що у воєнній економіці класичні фактори підприємницького успіху (ринкова кон’юнктура, витрати, конкуренція) доповнюються, а інколи й заміщуються фактором фізичної стійкості.

З огляду на це доцільно розглядати адаптацію МСП як портфель рішень, у якому операційна безперервність стає пріоритетом. Саме тому практики безперервності бізнесу, описані в ISO 22301 (підготовка до інцидентів, реагування та відновлення на основі системного підходу) [8], набувають прикладного значення для підприємств у воєнній Україні. Для МСП це не обов’язково формальна сертифікація, але обов’язково – наявність мінімального набору процедур: визначення критичних процесів, відповідальних осіб, резервних каналів зв’язку, альтернативних постачальників, політики роботи з персоналом у разі загроз.

Додатково слід врахувати, що у вітчизняних наукових публікаціях воєнного періоду акцентується складність сучасного бізнес-середовища та необхідність державних і інституційних рішень, спрямованих на підтримку підприємництва [10]. Такі роботи важливі для узгодження теоретичних висновків із реаліями України: адаптація бізнесу відбувається не в

«лабораторних» умовах, а в середовищі багатоканальних шоків, які нашаровуються (COVID-19 → енергетична криза → війна), що підвищує вимоги до стійкості й здатності навчатися.

Підсумовуючи, сутність адаптації підприємницької діяльності в умовах війни проявляється у трьох взаємопов'язаних вимірах.

Перший – функціональний: адаптація як забезпечення безперервності та збереження життєздатності бізнесу, що корелює з підходами resilience та безперервності бізнесу [5; 8]. Другий – стратегічний: адаптація як переналаштування ресурсів і компетенцій у турбулентному середовищі відповідно до теорії динамічних здатностей [4]. Третій – управлінський: адаптація як набір рішень антикризового менеджменту та організаційного навчання, що узгоджується з інтеграцією кризового менеджменту й досліджень стійкості [6; 7].

1.2. Особливості розвитку МСП під час повномасштабної війни

Малі та середні підприємства (МСП) в Україні виконують системоутворюючу роль: саме вони формують «щільність» економіки, зайнятість, локальні ланцюги постачання та податкову базу територій. За оцінкою UNDP, мікро-, малі та середні підприємства становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% робочих місць і створюють 64% доданої вартості [12]. Це означає, що будь-який шок воєнного часу (безпека, логістика, енергопостачання, попит, доступ до фінансів) відразу транслюється у зміни масштабів діяльності МСП, їх бізнес-моделей і траєкторій розвитку.

Під час повномасштабної війни розвиток МСП відбувається не у «нормальній» логіці життєвого циклу (планування – інвестування – масштабування), а у режимі адаптивного управління: швидкі рішення, мінімізація ризиків, збереження ліквідності, пошук альтернативних ринків і каналів збуту (табл. 1.2). У цьому контексті «розвиток» МСП часто означає не лише зростання показників, а й підтримання операційної спроможності,

відновлення після зупинок, перебудову процесів та освоєння нових форматів роботи (цифрові продажі, віддалені команди, релокація, енергоавтономність тощо) [12].

Для коректного аналізу змін у секторі МСП важливо спиратися на офіційні критерії класифікації підприємств. У практиці державної статистики та регулювання застосовуються критерії чисельності персоналу та фінансових показників (активи/дохід), відповідно до законодавчо визначених меж для мікро, малих і середніх підприємств [12]. Ця класифікація важлива, оскільки воєнні шоки по-різному впливають на мікробізнес (вища чутливість до попиту і касових розривів), малий бізнес (залежність від локальної логістики, персоналу та орендних умов), середній бізнес (вищі капітальні потреби, складніші ланцюги постачання, експортна залежність).

Таблиця 1.2 – Роль МСП в економіці України та ключові контекстні орієнтири аналізу

Показник / орієнтир	Зміст (для інтерпретації «розвитку» МСП у війні)	Джерело
Частка ММСП серед усіх суб'єктів господарювання	99,98% – сектор визначає загальну стійкість економіки	[12]
Частка робочих місць, що забезпечують ММСП	74% – зайнятість значною мірою залежить від стійкості МСП	[12]
Частка доданої вартості, створеної ММСП	64% – МСП критично впливають на ВВП та бюджетні надходження	[12]
Логіка вимірювання розвитку МСП у війні	не лише «зростання», а й «збереження операційності», відновлення потужностей і перебудова бізнес-моделі	[12], [13]

У воєнному періоді додаткового значення набуває те, що МСП є «провідником» відновлення громад: навіть обмежене відновлення місцевих сервісів, торгівлі, ремонту, переробки, логістики і побутових послуг швидко повертає частину економічної активності та стабілізує соціально-економічне середовище. Саме тому державна та донорська політика підтримки відновлення значною мірою фокусується на інструментах для мікро-, малого та середнього бізнесу (кредитні програми, гранти, релокація, консультаційна підтримка) [14-16].

Повномасштабна війна впливає на МСП через поєднання фізичних, ринкових, фінансових, логістичних і інституційних каналів. Свідченням масштабності шоку є те, що за даними UNDP дві третини малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково припинити діяльність у період повномасштабного вторгнення; водночас 36,5% змогли працювати без перерви, а 6% – зупинилися на рік і більше [12]. На рівні приватного сектору в цілому Світовий банк фіксує і прямі втрати: 18% фірм повідомили про пошкодження, а також підкреслює роль обмеженого доступу до фінансування, ринків збуту та зростання невизначеності як бар'єрів відновлення [13].

Умовно вплив війни на розвиток МСП можна подати як систему взаємопов'язаних потоків ризику та адаптації (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Канали впливу повномасштабної війни на розвиток МСП та типові реакції адаптації

Одним з найбільш показових індикаторів «вимушеної адаптації» є зміна рівня використання потужностей. За оцінкою UNDP, після вторгнення в лютому 2022 року завантаження виробничих потужностей ММСП знизилося з 72,4% до 45,7%, що відображає одночасно і падіння попиту, і неможливість працювати

через ризики та обмеження ресурсів [1] (табл. 1.3). Водночас у 2023 році фіксується поступове відновлення та очікування подальшого використання потужностей у 2024 році [12], що дозволяє говорити про перехід частини МСП від фази «виживання» до фази «керованого відновлення».

Важливим проявом удару по діловій активності є падіння продажів. За даними Світового банку, у порівнянні з довоєнним періодом середні продажі зменшилися приблизно наполовину; при цьому найглибший спад фіксувався у малих підприємств [13]. Така динаміка пояснює, чому ключовими управлінськими пріоритетами МСП у війні стають ліквідність, оборотність і швидка трансформація каналів збуту.

Таблиця 1.3 – Перерви в роботі підприємств у період повномасштабного вторгнення (за самооцінкою ММСП, % респондентів)

Статус роботи підприємства	Частка, %
Не припиняло роботу	36,5
Зупинка < 1 місяця	4,0
Зупинка 1–3 місяці	10,1
Зупинка 3–6 місяців	26,5
Зупинка 6–12 місяців	16,8
Зупинка > 12 місяців	6,0

Наведена структура показує, що для значної частини МСП «розвиток» у 2022–2023 рр. відбувався через цикл: зупинка → часткове відновлення → стабілізація. Це принципово відрізняється від мирного періоду, де розвиток частіше має безперервний характер і опирається на планування інвестицій та масштабування.

Однією з найбільш помітних адаптивних реакцій стала релокація бізнесу. Однак емпіричні дані вказують, що масового переміщення підприємств з постраждалих регіонів не відбулося: у 2023 році UNDP фіксує обмежену частку переміщених компаній та підкреслює, що ключовим фактором рішення про переїзд є безпека [12].

Причини релокації для МСП мають прикладний управлінський зміст: вони визначають, які ресурси потрібно забезпечити (приміщення, персонал, доступ до споживача, логістика). За даними UNDP, основними мотивами переміщення були: табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні причини релокації МСП (самооцінка, % опитаних підприємств)

Причина релокації	Частка підприємств, %
Занепокоєння щодо безпеки	63,1
Доступ до споживачів	38,8
Доступ до кваліфікованої робочої сили	22,5

Паралельно з ринковими рішеннями діяли і державні інструменти релокації. Міністерство економіки України повідомляло, що за програмою релокації у 2022 році було переміщено 761 підприємство, і 80% з них уже відновили роботу на новому місці; найбільша частка відновлених релокованих підприємств припадала на торгівлю та ремонт автотранспорту (40,24%) і переробну промисловість (31,71%) [15]. Це вказує на дві практичні закономірності: по-перше, релокація найбільш характерна для діяльності з відносно мобільними активами; по-друге, відновлення роботи на новому місці потребує не лише перевезення обладнання, а й відновлення логістики, персоналу та каналів збуту (що прямо зазначено в пакеті підтримки програми) [15, 16].

Під час війни розвиток МСП дедалі частіше має «підтриманий» характер, коли бізнес-рішення підсилюються доступом до державних програм кредитування/грантів або донорських інструментів (табл. 1.5). У практиці України центральне місце займають кредитні програми здешевлення, насамперед «Доступні кредити 5-7-9%», які орієнтовані на ММСП. За даними Міністерства економіки, з початку дії програми (лютий 2020 р.) підприємці отримали 131,5 тис. кредитів на суму майже 446 млрд грн, з яких у період воєнного стану – 96,6 тис. кредитів на 356,4 млрд грн [17]. В умовах ризикового

середовища такі інструменти фактично знижують «вартість невизначеності» для МСП і підтримують оборотний капітал, інвестиції та відновлення виробництва.

Паралельно розгорнуто грантові механізми стимулювання мікро- і малого бізнесу через цифрові сервіси. Зокрема, платформа «єРобота» передбачає програму мікрогрантів «Своя справа» до 250 тис. грн для започаткування або розвитку малого/мікробізнесу з цільовим використанням коштів (обладнання, сировина, оренда, маркетинг тощо) та вимогою створення щонайменше одного робочого місця [14]. Для розвитку переробних підприємств передбачені гранти до 8 млн грн на обладнання та розширення потужностей із фокусом на збільшення частки переробної продукції, у тому числі в експорті [14].

Таблиця 1.5 – Приклади ключових державних інструментів підтримки МСП у війні

Інструмент	Ціль для МСП у війні	Приклад параметрів
«Доступні кредити 5-7-9%»	підтримка ліквідності, інвестицій і відновлення	131,5 тис. кредитів на майже 446 млрд грн з початку програми; 96,6 тис. у воєнний період
Програма релокації	збереження виробничого потенціалу та робочих місць	761 підприємство переміщено; 80% відновили роботу (інф. 2022 р.)
«єРобота» (мікрогранти/гранти)	стимулювання старту/відновлення МСП, створення робочих місць	мікрогранти до 250 тис. грн; гранти для переробки до 8 млн грн

Наявність цих інструментів не усуває воєнні ризики, але змінює «параметри здійсненності» розвитку: частина рішень, які без підтримки були б надто ризикованими (оновлення обладнання, запуск нового продукту, переїзд, енергетична модернізація), стає економічно можливими.

Окремою рисою розвитку МСП у війні є домінування невизначеності як управлінського чинника. Це проявляється у розриві між оцінками перспектив власного бізнесу і загальноекономічними очікуваннями. За матеріалами UNDP, підприємці демонструють помірний оптимізм щодо власних компаній, але більш песимістичні оцінки щодо економіки в цілому (значна частка не очікує зростання) [12]. На рівні системних опитувань НБУ фіксується посилення

позитивних очікувань бізнесу щодо ділової активності на горизонті 12 місяців, але застереження щодо логістичних труднощів (зокрема перетину кордону) і витратного тиску [18].

Ця комбінація «обережного оптимізму» і постійної невизначеності формує типову поведінкову модель МСП: коротші горизонти планування, перевага проєктів з швидкою окупністю, підвищена увага до резервів, диверсифікації постачальників і каналів збуту, а також до заходів безперервності бізнесу (Business Continuity).

Таким чином, розвиток МСП у період повномасштабної війни має комплексні, часто суперечливі ознаки. З одного боку, фіксуються значні втрати й обмеження: вимушені зупинки, падіння завантаження потужностей, пошкодження активів, падіння продажів, обмежений доступ до фінансів та ринків [12, 13]. З іншого боку, сектор демонструє високу адаптивність: поступове відновлення діяльності, налаштування нових стратегій збуту (включно з цифровими), обмежену, але важливу релокацію, а також використання державних і донорських програм як «підсилювачів» стійкості [14-18].

1.3. Показники оцінювання адаптивності та стійкості МСП

У період повномасштабної війни оцінювання розвитку МСП не може обмежуватися традиційними показниками зростання (виручка, прибуток, частка ринку). Для підприємств критичною стає здатність швидко перебудовувати процеси, утримувати операційну спроможність та відновлюватися після збоїв. Саме тому в науковій літературі стійкість (*resilience*) розглядають як багатовимірну категорію, що поєднує опірність до шоків, здатність реагувати та відновлюватися, а також навчатися на кризовому досвіді [5, 8]. У стратегічному вимірі така здатність пов’язується з концепцією динамічних здібностей підприємства (перебудова ресурсів і компетенцій у турбулентному середовищі),

що є релевантним саме для МСП, які змушені діяти в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів [4].

Практично важливо відрізняти два близькі, але не тотожні об’єкти оцінювання: адаптивність і стійкість. Адаптивність доцільно трактувати як здатність МСП оперативно змінювати бізнес-процеси, продукти, канали збуту, ланцюги постачання та організацію праці у відповідь на зовнішні збурення. Стійкість у прикладному сенсі означає здатність підприємства зберігати критичні функції та відновлюватися до прийнятного рівня результативності після порушень, мінімізуючи втрати часу, якості та фінансових ресурсів [5]. В управлінській практиці ці підходи доповнюються стандартами ризик-менеджменту та безперервності діяльності, зокрема ISO 31000 (принципи й процес управління ризиками) та ISO 22301 (вимоги до системи управління безперервністю бізнесу) [9, 19].

В українських умовах війни обґрунтовано спиратися також на емпіричні джерела, що відображають специфіку шоків для МСП: UNDP наводить результати опитувань ММСП щодо перерв у роботі, завантаження потужностей, бар’єрів та інструментів підтримки [12], а Світовий банк – оцінки щодо пошкоджень, падіння продажів і каналів впливу війни на приватний сектор [13]. Це дозволяє сформувати систему показників, яка буде релевантною для подальшого практичного аналізу.

Система оцінювання адаптивності та стійкості МСП має відповідати трьом вимогам. По-перше, вона повинна бути багатовимірною (фінанси, операції, ринок, постачання, персонал, цифровізація, управління ризиками). По-друге, показники мають бути доступними для збору на рівні підприємства (облік, управлінська звітність, CRM/маркетплейси, опитування персоналу). По-третє, система має забезпечувати порівнянність у часі (до/після впровадження адаптаційних заходів) і бути придатною для агрегування в інтегральний індекс.

Для цілей магістерської роботи доцільно застосувати трирівневу структуру:

– показники ресурсної стійкості (фінансова «подушка», резерви, доступ до фінансування);

– показники операційної стійкості (безперервність процесів, логістика, енергоавтономність, продуктивність);

– показники ринкової та організаційної адаптивності (диверсифікація клієнтів/каналів, інноваційність, цифровізація, швидкість управлінських рішень).

Ця логіка узгоджується з підходами до резильєнтності як сукупності здатностей «передбачати – реагувати – відновлюватися – навчатися» [5], а також із уявленням про динамічні здібності як механізм перебудови ресурсів [4]. Система показників оцінювання адаптивності та стійкості МСП представлена на рисунку 1.3.

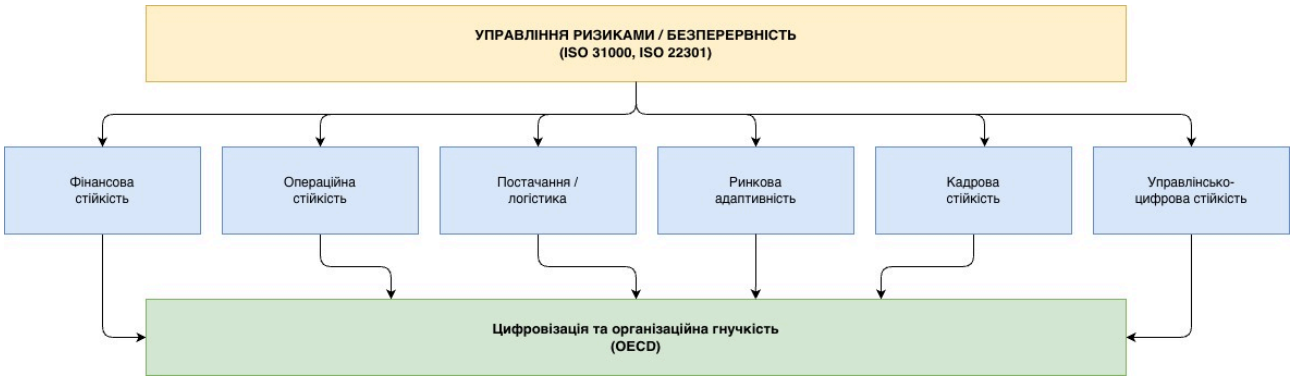


Рисунок 1.3 – Система показників оцінювання адаптивності та стійкості МСП

Найбільш критичним для МСП у війні є фінансовий контур (ліквідність, оборотний капітал, здатність переживати касові розриви). Саме нестача фінансування і невизначеність часто фігурують серед ключових обмежень відновлення бізнесу у воєнний період [13]. Тому до системи оцінювання доцільно включати показники ліквідності та фінансової гнучкості (наприклад, співвідношення грошових коштів до короткострокових зобов’язань; частка короткострокових боргів у загальному борговому навантаженні; покриття фіксованих витрат операційним грошовим потоком). Важливо підкреслити: у

роботі ці показники використовуються не для «нормативного» аналізу за універсальними порогами, а для порівняння динаміки підприємства в часі та для зіставлення сценаріїв адаптації.

Другий контур – операційна стійкість. За результатами опитувань ММСП, в умовах війни підприємства часто змушені зупиняти роботу або працювати з неповним завантаженням; відповідно показники безперервності (частка днів простою, час відновлення, стабільність виконання замовлень) є такими ж важливими, як і фінансові [12]. У термінах ISO 22301 ключовими стають метрики часу відновлення та забезпечення критичних процесів [9]. Операційну стійкість також доцільно вимірювати через продуктивність (виробіток на працівника/зміну), стабільність якості (частка рекламацій), наявність резервних рішень (альтернативні майданчики/постачальники/канали комунікації).

Третій контур – ланцюги постачання і логістика. Для багатьох МСП війна означає розриви постачання, зростання транспортних витрат, зміну маршрутів, нестабільні строки доставки. На макрорівні це проявляється як один із каналів падіння продажів і витратного тиску [13]. Тому доцільно оцінювати: диверсифікацію постачальників (частка топ-1 постачальника в закупівлях), середній строк поставки, рівень виконання постачальниками умов договорів, величину страхових запасів (у днях продажу/виробництва).

Четвертий контур – ринкова адаптивність. У період турбулентності МСП вимушено змінюють клієнтські сегменти, цінові пропозиції та канали збуту. Для вимірювання доцільно застосовувати: частку онлайн-продажів, питому вагу нових клієнтів, диверсифікацію каналів (офлайн/ маркетплейси/ соцмережі/ контракти B2B), частку виручки від нових продуктів/послуг. Підсилюючим фактором виступає цифровізація: OECD показує, що цифрові інструменти можуть підвищувати стійкість МСП під час шоків, оскільки підтримують комунікації, збут, організацію праці та швидкість управлінських рішень [20]. Для України це також релевантно у зв’язку з фокусом на прискоренні цифрової трансформації бізнесу як чинника стійкості [21]. П’ятий контур – кадрова стійкість та організаційна гнучкість. У війні МСП стикаються з міграцією,

мобілізаційними ризиками, психологічним виснаженням персоналу, дефіцитом компетенцій. Тому показники доцільно доповнювати метриками плинності кадрів, частки критичних посад із дублюванням функцій, частки персоналу, здатного працювати віддалено, а також швидкістю навчання/перепідготовки.

Шостий контур – управління ризиками та безперервністю як «надбудова» над усіма блоками. ISO 31000 підкреслює системність процесу: ідентифікація, аналіз, оцінка, обробка ризиків, моніторинг і комунікація [19]. ISO 22301 конкретизує вимоги до підготовки і відновлення критичних функцій [9]. На рівні МСП це може бути оцінено через наявність реєстру ризиків, плану безперервності, періодичність тестування резервних сценаріїв, наявність визначених показників часу відновлення.

Нижче наведено узагальнену систему показників, яку доцільно використовувати для діагностики адаптивності та стійкості конкретного підприємства МСП (табл. 1.6). Перелік сформовано з урахуванням: логіки резильєнтності як сукупності здатностей; динамічних здібностей як механізму адаптації [4вимог і принципів ISO 31000/22301; емпіричних спостережень щодо бар'єрів та відновлення МСП у війні; ролі цифровізації як чинника стійкості, [9].

Таблиця 1.6 – Показники оцінювання адаптивності та стійкості МСП

Блок	Показник (приклад)	Як вимірюється (коротко)	Управлінський зміст
Фінансова стійкість	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Здатність покривати короткострокові зобов'язання
	Грошова «подушка» (днів)	Грошові кошти / Середньоденні фіксовані витрати	Скільки днів бізнес може працювати при падінні доходів
	Операційний грошовий потік до витрат	OCF / Операційні витрати	Стабільність самофінансування
Операційна стійкість	Частка днів простою	Дні простою / Дні періоду	Інтенсивність збоїв і обмежень
	Час відновлення процесу (RTO)	Години/дні до відновлення критичної функції	Швидкість повернення до працездатності (підхід ISO 22301)

Продовження табл. 1.6

	Виконання замовлень вчасно	% замовлень виконано за SLA	Надійність операцій і сервісу
Постачання/ логістика	Концентрація постачальників	Частка топ-1/топ-3 постачальників	Ризик залежності від одного джерела
	Середній строк поставки	Дні від замовлення до отримання	Стійкість ланцюга постачання
	Страхові запаси	Запас у днях продажу/виробництва	Буфер проти затримок
Ринкова адаптивність	Диверсифікація каналів збуту	К-сть активних каналів + частки виручки	Зниження ризику падіння продажів в одному каналі
	Частка онлайн-продажів	Онлайн виручка / Загальна виручка	Цифрова стійкість збуту (узгоджується з OECD)
	Частка виручки від нових продуктів	Виручка нових продуктів / Загальна виручка	Інноваційність як адаптація
Кадрова стійкість	Плинність персоналу	% звільнень за період	Ризик втрати компетенцій
	Дублювання критичних функцій	% функцій із резервною заміною	Безперервність у разі вибуття ключових працівників
Управління ризиками/BCM	Наявність реєстру ризиків і плану безперервності	0/1 або шкала зрілості	Системність управління ризиками (ISO 31000) та безперервністю (ISO 22301)
	Частота перегляду ризиків	раз/квартал, раз/місяць	Актуальність управлінських рішень у турбулентності

Щоб порівнювати різнорідні показники (у днях, %, коефіцієнтах), у практичній частині роботи доцільно застосувати нормалізацію і сформувати інтегральний індекс адаптивності та стійкості МСП. Це дозволяє:

– робити узагальнену діагностику;

– порівнювати сценарії адаптації;

– чітко демонструвати результат впровадження рекомендацій.

Логіка інтегрального підходу добре узгоджується з трактуванням резильєнтності як комплексної здатності, яка складається з окремих компонентів [5, 8]. Алгоритм розрахунку інтегрального індексу адаптивності та стійкості МСП наведено в таблиці 1.7

Таблиця 1.7 – Алгоритм розрахунку інтегрального індексу адаптивності та стійкості МСП

Крок	Зміст	Результат
1	Вибір показників за блоками (табл. 1.6)	Матриця X (показники × періоди)
2	Приведення показників до типу «чим більше – тим краще» або «чим менше – тим краще»	Уніфікована спрямованість
3	Нормалізація (мін-макс)	$z_{it} = \frac{x_{it} - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)}$.
4	Визначення ваг (рівні ваги або експертно; за потреби — обґрунтування через ризики/пріоритети)	Вектор ваг w_i
5	Розрахунок індексу за блоками	$I_{k,t} = \sum_{i \in K} w_i \; z_{it}$.
6	Інтегральний індекс	$I_t = \sum_{k} \alpha_k \; I_{k,t}$.

Доцільно передбачити комбінування джерел:

– внутрішні дані підприємства (фінансова та управлінська звітність, дані продажів);

– операційні журнали (простої, строки поставок, SLA);

– цифрові аналітики (частка онлайн-каналів, конверсії, CRM);

– короткі опитування персоналу/керівників;

– зовнішні порівняльні орієнтири та контекстні дані з досліджень UNDP і Світового банку щодо типових бар'єрів, зупинок діяльності та каналів втрат [12].

Додатково, для макроконтексту і очікувань бізнесу можна використовувати опитування НБУ щодо ділових очікувань підприємств, які фіксують зміну очікувань і ключові перешкоди для діяльності [10].

У підсумку, запропонована система показників створює методичну основу для практичного розділу роботи: вона дозволить кількісно оцінити поточний рівень адаптивності та стійкості підприємства МСП, виявити «вузькі місця» та обґрунтувати сценарії адаптації з вимірюваним ефектом.

1.4. Висновки до розділу 1

У розділі 1 обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни адаптація підприємницької діяльності є базовою передумовою збереження життєздатності бізнесу та підтримання економічної стійкості країни. Адаптація розглядається як системний процес цілеспрямованих змін у бізнес-моделі, ресурсах і процесах підприємства, спрямований на забезпечення безперервності критичних функцій, мінімізацію втрат і відновлення результативності в середовищі високих ризиків та невизначеності. Теоретичні підходи (зокрема концепція динамічних здатностей і підходи організаційної стійкості) дозволяють інтерпретувати адаптацію не як разову реакцію, а як керований цикл «виявлення загроз і можливостей – реагування – відновлення – навчання», що забезпечує перехід від виживання до розвитку.

Систематизовано основні форми адаптації підприємницької діяльності, які є найбільш релевантними для МСП у воєнних умовах: фінансова, операційна, логістично-постачальна, продуктово-ринкова, кадрова, цифрова, організаційно-управлінська, партнерсько-мережева та релокаційна. Встановлено, що в короткостроковому періоді домінують рішення, пов’язані з ліквідністю, безперервністю процесів і безпекою, тоді як у середньостроковому – зростає роль цифровізації, диверсифікації каналів збуту, партнерств та сценарного планування як умов відновлення й закріплення результатів.

Узагальнено специфіку розвитку МСП у період війни як розвитку «в режимі адаптивності», коли критерієм успішності стає не лише зростання фінансових показників, а й здатність підприємства відновлюватися після зупинок, працювати в умовах ресурсних обмежень і підтримувати операційну спроможність. Емпіричні дані міжнародних організацій свідчать про масштабність шоку для МСП (перерви у роботі, падіння завантаження потужностей, скорочення продажів, пошкодження активів), а також про поступове відновлення діяльності та значущість релокаційних і підтримувальних механізмів (державні та донорські програми) для стабілізації сектору. Це підтверджує доцільність фокусування управлінських рішень на зниженні вразливостей бізнесу та формуванні «запобіжників» безперервності.

Сформовано методичну основу оцінювання адаптивності та стійкості МСП через багатовимірну систему показників, згрупованих за ключовими блоками: фінансова стійкість, операційна стійкість, надійність постачання/логістики, ринкова адаптивність, кадрова стійкість, а також управління ризиками та безперервністю бізнесу. Показано, що коректна оцінка потребує нормалізації різнорідних індикаторів і може бути узагальнена інтегральним індексом, який відображає динаміку стійкості в часі та дозволяє порівнювати альтернативні сценарії адаптації. Водночас стандарти ISO 31000 та ISO 22301 задають логіку системності ризик-менеджменту та вимірювання відновлення критичних процесів, що особливо актуально для воєнного контексту.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ МСП

2.1. Фактори та ризики функціонування МСП у воєнний період

Повномасштабна війна створила для малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні системний шок: одночасно змінилися умови безпеки, логістики, доступу до ресурсів, поведінка споживачів і правила ведення бізнесу. Для МСП це особливо критично, оскільки їхня адаптивність зазвичай вища, ніж у великих компаній, але запас міцності (фінансові резерви, диверсифікація постачання, кадровий резерв, страхування ризиків) – часто менший. Саме тому управління адаптацією МСП у воєнний період доцільно починати з чіткого розуміння: які фактори середовища формують загрози та можливості; у які ризики це трансформується на рівні підприємства; які з ризиків є пріоритетними за ймовірністю та силою впливу.

У методичному сенсі ризик доцільно трактувати як вплив невизначеності на досягнення цілей підприємства [19]. Такий підхід дозволяє оцінювати воєнні загрози не лише як «негативні події», а як зміни умов, що можуть одночасно створювати і втрати (руйнування активів, падіння попиту), і можливості (нові ринки, заміщення імпорту, військові та гуманітарні замовлення, переорієнтація на онлайн-канали).

Фактори воєнного періоду доцільно групувати за рівнем походження: макрорівень (безпека, макроекономіка, державна політика), мезорівень (регіональна інфраструктура, ринки, ланцюги постачання) та мікрорівень (ресурси й процеси самого підприємства). У практиці управління ризиками для МСП важливо не перевантажувати модель, тому доцільно використовувати компактну структуру факторів, яка прямо «прив’язується» до бізнес-процесів: постачання → виробництво/операції → збут → фінанси → персонал → IT/дані.

У таблиці 2.1 систематизовано ключові групи факторів воєнного середовища, типові ризикові події та показники, якими МСП може «відслідковувати» зміну ситуації у динаміці (моніторинг ризиків).

Таблиця 2.1 – Основні фактори та ризики функціонування МСП у воєнний період

Група факторів	Прояв у воєнний період	Типові ризикові події для МСП	Приклади показників моніторингу
Безпекові	загроза обстрілів, мінування, обмеження пересування, ризики для персоналу	пошкодження/втрата активів; зупинка операцій; ризики охорони праці	частота простоїв; втрати/пошкодження; витрати на безпеку
Інфраструктурні	перебої електропостачання/зв'язку, обмеження логістики	невиконання замовлень; зрив строків; зростання витрат	тривалість відключень; частка замовлень із простроченням; логістична собівартість
Ринкові (попит)	падіння/перерозподіл попиту, зміна структури споживання	зниження виручки; надлишкові запаси; ціновий тиск	виручка; оборотність запасів; частка повторних клієнтів
Постачання	дефіцит сировини/комплектуючих, зміна маршрутів, ризики імпорту	зрив постачання; подорожчання ресурсів; зниження якості	кількість альтернативних постачальників; індекс цін закупівлі; частка імпортних компонентів
Фінансові	дорожчання ресурсів, дефіцит оборотного капіталу, складність кредитування	касові розриви; неплатежі; втрата ліквідності	коефіцієнт поточної ліквідності; DSO/прострочена дебіторка; доступний кредитний ліміт
Кадрові	міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованих кадрів	недокомплект; зростання витрат на персонал; падіння продуктивності	плинність кадрів; вакантність; виробіток на працівника
Регуляторні	зміни правил (податки/перевірки/митні процедури), адміністративний тиск	штрафи; затримки оформлень; ризики комплаєнсу	кількість регуляторних інцидентів; витрати на комплаєнс; тривалість процедур
Технологічні та кібер	зростання ролі цифрових каналів і кіберзагроз	збої IT; витоки даних; зупинка онлайн-продажів	час відновлення IT (RTO); частота інцидентів; частка онлайн-продажів

Для обґрунтування вагомості ризиків у методичному розділі важливо спиратися на результати авторитетних опитувань бізнесу. По-перше, оцінка ПРООН щодо мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) показує масштаби шоку: з початку повномасштабного вторгнення 64% ММСП тимчасово призупинили або згорнули діяльність, однак переважна більшість згодом відновила роботу; станом на жовтень 2023 року лише 9,6% із тих, хто зупинявся, мали ризик повністю припинити діяльність [10]. Також у звіті підкреслюється структурна роль ММСП: вони становлять 99,98% суб'єктів господарювання, забезпечують 74% робочих місць і створюють 64% вартості [10]. Це означає, що ризики МСП у воєнний період – це не «приватна проблема підприємців», а фактор стійкості економіки та зайнятості.

По-друге, результати Business Outlook Survey НБУ дозволяють кількісно оцінити, які саме фактори найчастіше стримують діяльність компаній. У I кварталі 2024 року підприємства назвали ключовими перешкодами для зростання випуску: табл. 2.2, а також проблеми оборотних коштів, податкового та регуляторного навантаження [22]. Ці дані є важливою емпіричною основою для побудови «карти ризиків» у наступних підпунктах.

Таблиця 2.2 – Фактори, що перешкоджають зростанню випуску (за опитуванням НБУ, I кв. 2024), % відповідей

Показник	Значення, %
Військові дії та їхні наслідки	82,5
Низький попит	38,4
Дефіцит кваліфікованих працівників	37,8
Високі ціни на сировину та матеріали	33,6
Високі ціни на енергію	29,7
Нестача оборотних коштів	20,6
Податкове навантаження	18,3
Регуляторний тиск	13,5
Коливання валютного курсу	12,4
Корупція	7,9
Обмежена доступність кредитів	6,2
Недостатні виробничі потужності	13,6

По-третє, дані Світового банку (звіт «*Firms through the War*») деталізують, як війна «переходить» у конкретні операційні проблеми підприємств: табл. 2.3, а також фіксувалися скасування продажів через нестачу ресурсів або робочої сили [13]. Окремо наголошується, що в умовах воєнного стану на ринок праці вплинули міграція та мобілізація; станом на вересень 2023 року значна кількість українців була зареєстрована як біженці в Європі (що підсилює кадрові ризики для бізнесу) [13].

Таблиця 2.3 – Приклади операційних обмежень і витрат бізнесу в умовах війни (за даними Світового банку)

Спостереження (вибірка підприємств)	Значення
Компанії з труднощами доступу до фінансування	84%
Зростання витрат на сировину/матеріали	81%
Зростання витрат на пальне	72%
Зростання логістичних витрат	69%
Компанії, що мали відключення електроенергії понад 30 днів/рік	15%
Скасування продажів через нестачу ресурсів (input shortage)	27%
Скасування продажів через нестачу робочої сили	15%

Узгодження трьох джерел (ПРООН – структура сектору та масштаб призупинень; НБУ – рейтинг перешкод; Світовий банк – деталізація витрат і операційних збоїв) дозволяє зробити важливий методичний висновок: у воєнний період ризики МСП не зводяться до «однієї головної загрози», а формують пучок взаємопов’язаних ризиків, де безпека та інфраструктура запускають каскад ефектів у фінансах, кадрах і попиті.

Для управління адаптацією недостатньо переліку факторів – потрібно показати, як саме вони впливають на здатність МСП створювати цінність. Практично корисно описати канали впливу у вигляді послідовності:

1. Фактор середовища (наприклад, відключення електроенергії / логістичні обмеження / відтік кадрів).

2. Ризикова подія (простій, зрив постачання, невиконання замовлення, касовий розрив).

3. Первинні наслідки (втрата виручки, додаткові витрати, погіршення якості, штрафи).

4. Вторинні наслідки (втрата клієнта, репутаційні втрати, падіння оборотності, зростання кредитного ризику).

5. Кінцевий ефект для стійкості (ліквідність, платоспроможність, здатність відновлення).

Саме така логіка є підґрунтям для побудови «реєстру ризиків» і вибору інструментів реагування. Важливо підкреслити, що для МСП ризики часто мають кумулятивний характер: наприклад, зростання логістичних витрат (69% компаній) у поєднанні з низьким попитом (38,4% за НБУ) [4] може одночасно «тиснути» на маржу й оборотність, формуючи загрозу касового розриву, що підсилюється труднощами доступу до фінансування (84%) [13]. Доцільно графічно показати цю причинно-наслідкову модель (рис. 2.1).

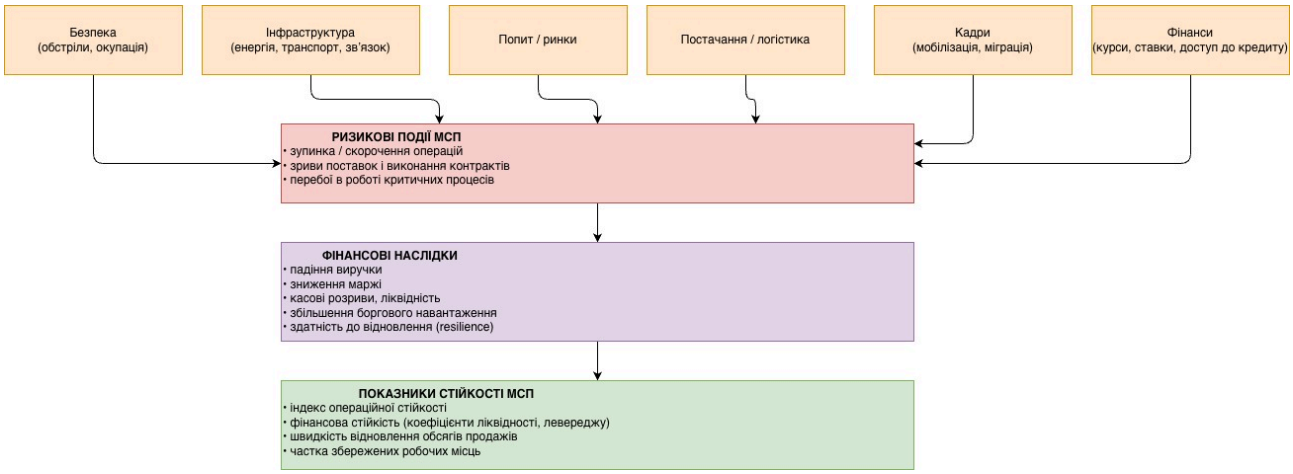


Рисунок 2.1 – Логіка трансформації воєнних факторів у ризики МСП (канали впливу на операції та фінансову стійкість)

У воєнний період МСП доцільно застосовувати «легку» (але регулярну) процедуру оцінювання ризиків: ймовірність × вплив, доповнену оцінкою швидкості настання (*time-to-impact*) та відновлюваності (*time-to-recovery*). Це важливо, бо для малого бізнесу навіть «середній» ризик із дуже швидким

настанням (наприклад, раптовий простій через відключення) може бути небезпечнішим за «високий», але повільний ризик.

Окремий практичний блок, який доцільно врахувати в методичному розділі, – безперервність бізнесу: формування мінімального плану реагування на інциденти (комунікації, резервне живлення/інтернет, резервні постачальники, дублювання даних, сценарії релокації). У міжнародній практиці цей підхід підтримується стандартом системи управління безперервністю бізнесу ISO 22301 [9]. Для МСП це не обов'язково «сертифікація», а радше рамка для дисципліни: визначити критичні процеси, допустимі строки простою та порядок відновлення.

2.2. Інструменти антикризового управління та сценарного планування

В умовах повномасштабної війни управління МСП переходить у режим антикризового циклу, де ключовими стають: швидке виявлення загроз і «слабких сигналів»; збереження ліквідності та безперервності критичних процесів; адаптація бізнес-моделі під зміну попиту, логістики та ресурсів; формування сценаріїв і готових управлінських рішень на випадок погіршення/покращення ситуації. Методично доцільно поєднувати два взаємодоповнювальні підходи: ризик-орієнтоване управління (ISO 31000) та управління безперервністю бізнесу (ISO 22301) як «операційну основу» антикризових дій [9; 19].

ISO 31000 визначає логіку процесу управління ризиками як послідовність ідентифікації, аналізу, оцінювання, обробки ризиків, моніторингу та комунікації [19]. ISO 22301, у свою чергу, задає вимоги до системи управління безперервністю: визначення критичних процесів, аналіз впливу на бізнес (BIA), цільових параметрів відновлення та планів реагування/відновлення [9]. У практиці МСП ці стандарти не обов'язково реалізуються як «сертифікаційні» системи, але їх логіка є корисною як методична рамка для розробки набору інструментів і сценаріїв.

Антикризове управління доцільно розглядати як багаторівневий набір рішень, який охоплює фінанси, операції, постачання, збут, персонал, IT і комунікації. У воєнному контексті першочерговою метою є стабілізація (щоб «не зупинитися»), а далі – адаптація (щоб «працювати і відновлюватися»). У цьому сенсі сценарне планування не замінює антикризові заходи, а робить їх керованими й підготовленими: замість реакції «після події» бізнес має готові пакети дій для кількох можливих траєкторій розвитку подій.

Послідовність управління логічно подати як «контур» (посилання на схему наведено у рис. 2.2).

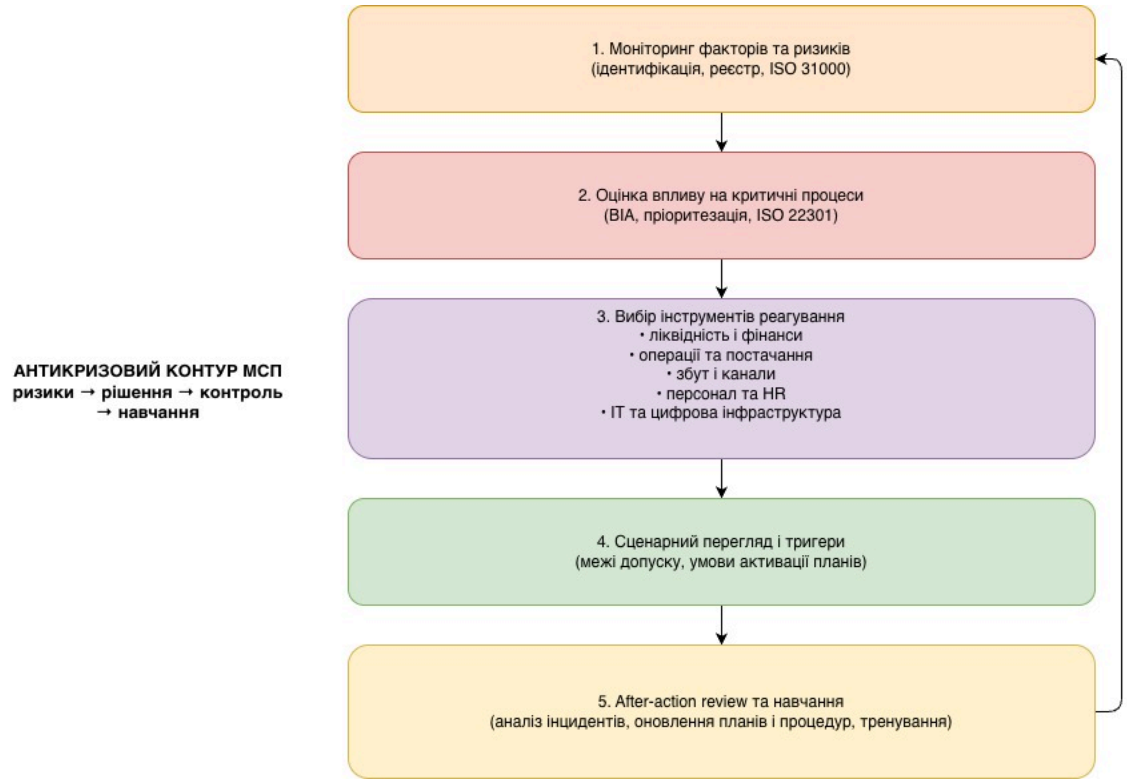


Рисунок 2.2 – Контур антикризового управління МСП у воєнний період

З огляду на те, що воєнні фактори найчастіше «б'ють» по ліквідності, витратах і безперервності операцій, для МСП доцільно застосувати набір інструментів, згрупований у 6 блоків: фінансовий, операційний, постачання/логістика, ринково-збутовий, кадровий, управлінсько-цифровий (табл.2.4). При формуванні набору інструментів важливо дотримуватися

принципу: кожен інструмент має мати метрику контролю (показник) і «власника» (відповідального).

Таблиця 2.4 – Інструменти антикризового управління МСП у воєнний період

Блок	Інструмент (коротко)	Сутність управлінського рішення	Контрольний показник (приклад)
Фінанси	13-тижневий Cash-Flow та «rolling forecast»	щотижневий прогноз надходжень/платежів і перегляд бюджету	касовий розрив, мін. залишок коштів
	Антикризовий бюджет витрат	поділ витрат на критичні/умовні/заморожені; ліміти	частка скорочених витрат, burn-rate
	Управління дебіторкою/кредитним контролем	жорсткі умови оплат, ліміти, факторинг (за можливості)	DSO, прострочена дебіторка
Операції	Визначення критичних процесів і RTO/RPO	«що відновлюємо першим» і за який час (логіка ISO 22301)	час відновлення, % виконання SLA
	Резервування ресурсів (енергія/зв’язок)	резервне живлення, альтернативний інтернет, дублювання комунікацій	години простою, стабільність зв’язку
Постачання/логістика	Диверсифікація постачальників і маршрутів	мінімум 2–3 альтернативи; рамкові угоди; страхові запаси	частка топ-1 постачальника; lead time
	Видимість ланцюга постачання	контроль критичних позицій і точок збою	% критичних позицій під контролем
Збут/ринок	Диверсифікація каналів (онлайн/маркетплейси/B2B)	переналаштування збуту, переупаковка пропозиції	частка онлайн-продажів; CAC/конверсія
	Гнучке ціноутворення і пакетування	оновлення цін/знижок залежно від витрат і попиту	маржа, частка акційних продажів
Персонал	Дублювання функцій і гнучкі графіки	заміна критичних ролей; дистанційні/змінні режими	ризик «single point of failure» у кадрах
Управління/IT	Реєстр ризиків, «тригери» та план реагування	формалізація ризиків і рішень за умовами настання	частота перегляду ризиків; виконання планів

Окремо слід підкреслити роль ланцюгів постачання: OECD прямо вказує, що risk management і scenario planning разом із підвищенням прозорості ланцюгів

постачання належать до best practices, які допомагають бізнесу передбачати та реагувати на шоки [23]. Для МСП це означає, що «запаси й альтернативи» стають не витратами, а інвестицією у безперервність.

Сценарне планування сформувалося як альтернатива «лінійному прогнозуванню» для ситуацій високої невизначеності. У класичних роботах П. Вака підкреслюється, що в турбулентному середовищі традиційні прогнози часто помиляються, тоді як сценарії допомагають організації побачити різні логіки майбутнього і підготуватися до них [24]. У науковій традиції П. Шумейкера «*multiple scenario development*» розглядається як метод корпоративного стратегічного планування, який допомагає управлінцям працювати з невизначеністю і зменшувати «когнітивні пастки» одноманітного бачення [25].

Для МСП у воєнних умовах сценарне планування доцільно робити «компактним» (1–2 години робочої сесії + короткий документ), але регулярним (оновлення раз на місяць/квартал або після значних змін середовища). Методично важливо, щоб сценарії були не «історіями», а пакетами рішень з тригерами.

Узагальнену схему побудови сценаріїв наведено на рис. 2.3.

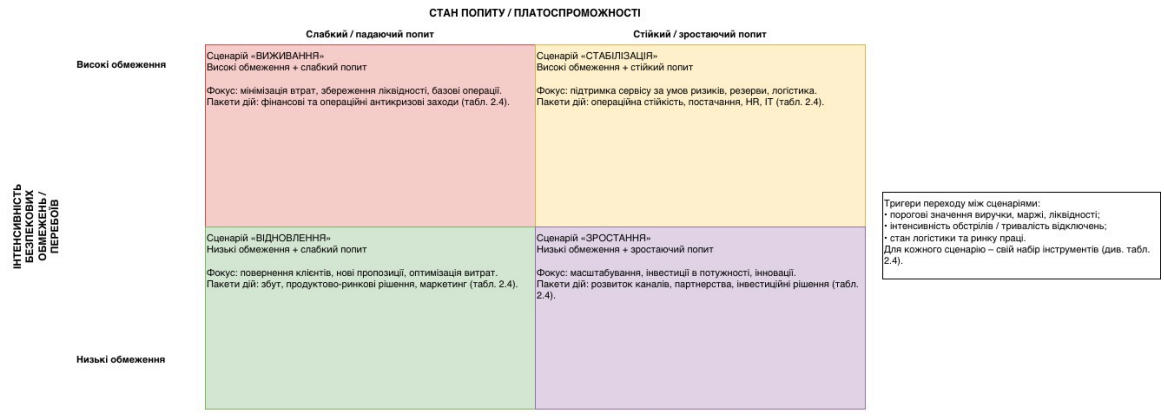


Рисунок 2.3 – Матриця сценаріїв для МСП (2 ключові невизначеності → 4 сценарії → пакети дій)

Практично сценарне планування доцільно структурувати у вигляді чіткого алгоритму з результатами «на виході». Це дозволяє не перетворювати сценарії на надмірну теорію і тримати фокус на управлінських рішеннях (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Алгоритм сценарного планування для МСП у воєнний період (методичний шаблон)

Етап	Зміст робіт	Результат
1	Формування цілей адаптації (ліквідність, безперервність, збут)	3–5 цілей і KPI
2	Визначення ключових невизначеностей (2–3 найвпливовіші)	«вісь А» і «вісь Б» для матриці сценаріїв
3	Опис 3–4 сценаріїв коротко (умови, ризики, можливості)	профілі сценаріїв
4	«Меню рішень» для кожного сценарію (фінанси, операції, постачання, збут, персонал)	пакети інструментів (табл. 2.4)
5	Встановлення тригерів/сигналів та «stop-go» правил	перелік тригерів і порогів
6	Перевірка на узгодженість із ризик-менеджментом і планом безперервності	інтеграція з ISO 31000/22301 логікою
7	Післядія (After-action review): що спрацювало/ні	оновлений сценарний документ

З методичної точки зору особливо важливою є наявність тригерів (signposts): якщо умова «X» настає (наприклад, різке падіння попиту або суттєві перебої енергії), підприємство не «вигадує рішення з нуля», а переходить до вже підготовленого пакету дій. Саме ця логіка робить сценарне планування практичним інструментом антикризового управління, а не «описовою аналітикою».

Для системності антикризового управління корисно спиратися на підходи enterprise risk management (ERM), де ризики інтегруються зі стратегією та результативністю. COSO підкреслює практичну цінність інтеграції ERM у щоденні практики управління та прийняття рішень, а також наводить приклади застосування принципів ERM [23]. Для МСП це може бути реалізовано у спрощеній формі: короткий реєстр ризиків, «ризикові власники», регулярний перегляд, і зв’язок ризиків із KPI (ліквідність, виконання замовлень, маржа, безперервність) [26].

У підсумку, інструменти антикризового управління (табл. 2.4) та сценарне планування (табл. 2.5) мають бути оформлені як єдина система: ризик-менеджмент визначає пріоритети, безперервність забезпечує операційну готовність, а сценарії – готують альтернативні управлінські рішення.

2.3. Механізми підтримки та відновлення МСП в Україні

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування малого і середнього підприємництва (МСП): ризики безпеки та інфраструктурні обмеження швидко трансформуються у фінансові розриви, розриви постачання, дефіцит кадрів і нестабільність попиту. За таких умов система підтримки МСП набуває подвійної ролі: по-перше, забезпечує «виживання» бізнесу (ліквідність, збереження зайнятості, відновлення операцій), по-друге, створює передумови для відновлення та розвитку (інвестиції, переробка, експорт, цифровізація, нові ринки). Методично доцільно розглядати механізми підтримки як екосистему інструментів держави та партнерів розвитку, яка включає фінансові програми, гранти, консультаційно-освітню підтримку, інструменти релокації та відбудови, а також рішення для експорту й розширення каналів збуту.

Ключовим напрямом державної підтримки у воєнний період стали грантові програми для запуску/масштабування бізнесу та пільгове кредитування для підтримки оборотного капіталу й інвестицій. Зокрема, через цифрові державні сервіси підприємці можуть подавати заявки на грант «Власна справа» (як частину політики підтримки зайнятості та створення робочих місць), де визначено розміри фінансування та загальний фокус на створенні/розвитку бізнесу [27]. Паралельно функціонує комплекс грантових інструментів «єРобота», який включає гранти на переробні підприємства (інвестиції в обладнання та створення робочих місць), підтримуючи структурну перебудову в бік переробки та доданої вартості [26].

Окремим інструментом воєнного періоду стала програма релокації підприємств у більш безпечні регіони. За офіційною інформацією Міністерства

економіки, за програмою релокації переміщено 761 підприємство, і 80% з них вже відновили роботу на новому місці [29]. Для методики управління адаптацією це важливо як доказ того, що релокація є не лише «надзвичайним заходом», а дієвим каналом відновлення операційної спроможності МСП у високоризикових зонах.

Другий «опорний» державний механізм – програма пільгового фінансування «Доступні кредити 5-7-9%». За даними Міністерства економіки, у межах програми за тиждень станом на 29.12.2025 підприємці оформили 686 нових кредитів на суму 3,3 млрд грн, а від початку 2025 року – 28,9 тис. кредитів на 87,7 млрд грн [30]. Також у публікаціях Мінекономіки наведено кумулятивні дані від старту програми: станом на 16.12.2025 підприємці отримали 131,5 тис. кредитів на суму майже 446 млрд грн, з яких у період воєнного стану – 96,6 тис. кредитів на 356,4 млрд грн [31]. Для МСП це означає наявність інструмента, який може підтримати ліквідність та інвестиції навіть у турбулентності, а для дослідження – надає емпіричну основу оцінювання ролі кредитної підтримки у відновленні. Державні механізми підтримки МСП у воєнний період представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Державні механізми підтримки МСП у воєнний період

Механізм	Інструмент	Ціль підтримки	Приклади доказової бази (офіційні дані)
Грантова підтримка	Грант «Власна справа»	запуск/розвиток бізнесу, робочі місця	умови та розміри гранту на порталі державних послуг
Гранти для розвитку	«єРобота» (зокрема для переробних підприємств)	інвестиції в обладнання, переробка, зайнятість	опис програми та ціль інвестицій у переробку
Відновлення операцій	Програма релокації	переміщення бізнесу та відновлення роботи	761 переміщене підприємство; 80% відновили роботу
Доступ до фінансування	«Доступні кредити 5-7-9%»	оборотний капітал, інвестиції, стабілізація	статистика 2025 та кумулятивні показники програми

У воєнний період для МСП критично важливо не лише «отримати ресурс», а й мати управлінську спроможність правильно використати підтримку:

адаптувати продукт/канали збуту, прорахувати фінансовий план, підготувати бізнес-план для гранту, сформувати сценарії. Тому важливим механізмом відновлення є розвиток інфраструктури консультацій, навчання та доступу до інструментів.

В Україні таку роль виконує платформа Дія.Бізнес, яка позиціонує набір безоплатних сервісів: консультації, підтримка розвитку та інструменти для підприємців (від старту до масштабування) [32]. Окремим елементом практичної підтримки є консультації щодо грантів і підготовки заявок/бізнес-планів, що підсилює ефективність використання грантових механізмів [33]. Саме консультаційно-освітні сервіси допомагають підприємцям переорієнтувати збут в онлайн/маркетплейси, оптимізувати товарну політику та логістику, вибудовувати клієнтські комунікації.

На міжнародному треку вагомим напрямом є підтримка через мережі бізнес-центрів і програми розвитку, зокрема EU4Business, де підкреслюється надання МСП консультаційних послуг і тренінгів для зростання та експортної спроможності [34]. Такі механізми є особливо корисними як «м'яка інфраструктура відновлення», бо формують компетенції, що безпосередньо підсилюють адаптивність і стійкість бізнесу.

Окрему нішу підтримки займають донорські програми, які фокусуються на експорті, інноваціях, кооперації, регіональній відбудові та створенні робочих місць. Як приклад – інформація урядового порталу про програму USAID «Конкурентоспроможна економіка України», де зазначено надання грантів на підтримку експортних альянсів на загальну суму 1,5 млн дол. США [35]. Для МСП (особливо у сфері торгівлі й виробництва з експортним потенціалом) такі механізми важливі тим, що підтримують кооперацію (альянси) і зменшують бар'єри виходу на зовнішні ринки.

Паралельно діють проєкти інформаційної та сервісної підтримки, включно з онлайн-платформами та мережами підтримки підприємців. Наприклад, EBRD у межах проєктів технічного співробітництва підтримує платформні рішення для поширення інформації щодо навчання, консалтингу та програм підтримки для

МСП [36]. Механізми відновлення включають не лише пряме фінансування, а й інституційну підтримку доступу до знань і сервісів.

З позиції методики управління адаптацією МСП механізми підтримки доцільно «накласти» на етапи антикризового циклу:

1. Стабілізація ліквідності: пільгові кредити 5-7-9% (підтримка оборотного капіталу) [30; 31, 37].

2. Відновлення операцій: релокація бізнесу та відновлення діяльності в безпечніших регіонах [29, 38].

3. Перебудова бізнес-моделі: гранти на власну справу та гранти «єРобота» для розвитку/переробки [27; 28, 39].

4. Підсилення управлінських компетенцій: консультації, навчання, інформаційні сервіси (Дія.Бізнес, EU4Business, EBRD-платформи) [32; 34; 36].

5. Зростання через ринки: програми, що підтримують експортні альянси та кооперацію (приклад – USAID) [35].

Узагальнену карту механізмів наведено у рис. 2.4.

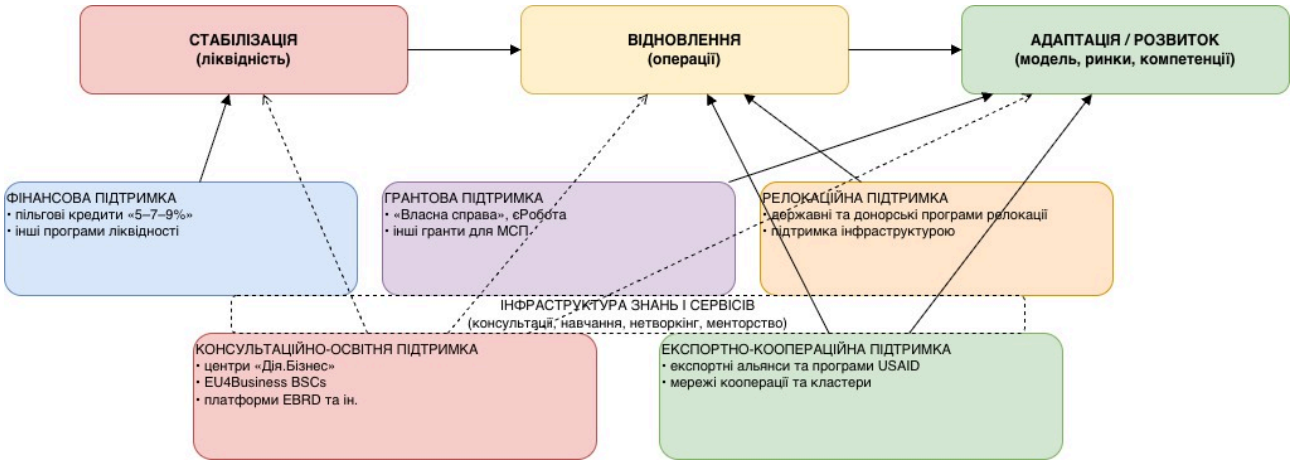


Рисунок 2.4 – Екосистема підтримки та відновлення МСП в Україні в умовах війни

Таким чином, механізми підтримки та відновлення МСП в Україні у воєнний період формують комплексну екосистему, що поєднує державні фінансові та грантові інструменти, релокаційні рішення, а також консультаційно-освітню та міжнародну партнерську підтримку. Офіційні дані

свідчать про практичну реалізацію релокаційного механізму (761 переміщене підприємство, 80% відновили роботу), активне використання пільгового кредитування 5-7-9% (динаміка та кумулятивні показники програми) [4; 5], а також доступність грантових інструментів для запуску/розвитку бізнесу та переробки. Платформні рішення та мережі підтримки (Дія.Бізнес, EU4Business, EBRD-проєкти) створюють умови для підвищення управлінської спроможності МСП і підсилення торговельних та експортних можливостей [6; 8; 10], тоді як донорські програми підтримують кооперацію та експорт (наприклад, експортні альянси USAID). У сукупності ці механізми можуть бути використані як інструментальна база для розділу 3.

2.4. Висновки до розділу 2

У розділі 2 узагальнено методичні підходи та інструментарій управління адаптацією МСП у воєнний період як систему рішень, що поєднує ризик-орієнтоване управління, забезпечення безперервності критичних процесів, сценарне планування та використання механізмів підтримки для відновлення діяльності. Показано, що ефективність адаптації МСП визначається не окремими «разовими» заходами, а регулярністю управлінського циклу: ідентифікація факторів і ризиків → пріоритизація → вибір інструментів реагування → контроль показників → перегляд сценаріїв та планів.

Систематизовано ключові фактори функціонування МСП у війні та показано їх трансформацію у ризики для бізнес-моделі підприємства. Доведено, що домінуючими є безпекові, інфраструктурні, ринкові, логістичні, фінансові та кадрові чинники, які створюють взаємопов’язаний «пучок ризиків» і мають кумулятивний ефект (збої в енерго- та логістиці посилюють витратний тиск, погіршують виконання замовлень і провокують касові розриви). Обґрунтовано доцільність застосування компактної системи моніторингу ризиків і пріоритизації за критеріями ймовірності та впливу, доповненими оцінкою швидкості настання та часу відновлення.

Розкрито зміст антикризового управління МСП як переходу від стабілізації (ліквідність, контроль витрат, безперервність) до адаптації (перебудова каналів збуту, диверсифікація постачання, гнучкі операції, цифровізація). Узагальнено практичний набір інструментів антикризового управління (rolling cash-flow, антикризовий бюджет, кредитний контроль, резервування ресурсів, диверсифікація постачальників і каналів продажів, кадрове дублювання функцій, реєстр ризиків і тригери). Показано, що сценарне планування є ключовим інструментом роботи з невизначеністю, оскільки переводить управління з реактивного режиму («після події») у проактивний («готові пакети рішень»), що підвищує керованість бізнесу в умовах швидких змін.

Узагальнено механізми підтримки та відновлення МСП в Україні як екосистему фінансових, грантових, релокаційних, консультаційно-освітніх та партнерських інструментів. Обґрунтовано, що ці механізми виконують не лише компенсаторну функцію (пом’якшення втрат), а й функцію стимулювання відновлення та розвитку (перезапуск операцій, інвестиції в переробку, розширення ринків, підвищення управлінської спроможності). Показано методичну доцільність «прив’язки» інструментів підтримки до етапів адаптації МСП: стабілізація ліквідності → відновлення операцій → перебудова бізнес-моделі → підсилення компетенцій → зростання через ринки.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТАЦІЇ МСП НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД»

3.1. Загальна характеристика ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД»

ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» функціонує як торговельно-дистрибуційне підприємств**о**: основна діяльність зосереджена на закупівлі, зберіганні та реалізації товарів повсякденного попиту й господарської групи, а також супутніх товарів для малого бізнесу (HoReCa, невеликі виробництва/майстерні, локальні магазини). Формат роботи підприємства передбачає поєднання оптових продажів (регулярні клієнти, договори, відстрочка платежу в межах встановлених лімітів) та роздрібних/онлайн продажів (швидкі замовлення, маркетплейси/соціальні мережі, доставка).

Бізнес-модель ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» можна охарактеризувати як «постачальник доступності»: підприємство формує асортимент, забезпечує наявність ходових позицій на складі, підтримує стабільні строки доставки та надає клієнтам сервіс (консультації, підбір аналогів, резервування, гнучкі умови оплати для перевірених контрагентів). Доходи формуються переважно за рахунок торговельної націнки, а також сервісних компонентів (доставка, індивідуальні комплектації, термінові поставки).

У воєнний період така модель є чутливою до чотирьох груп факторів: безпека і збереження активів (склад, транспорт, персонал), логістика та строки постачання, платоспроможність клієнтів і дебіторська заборгованість, енергетична стабільність і цифрові канали продажів. Саме ці фактори надалі будуть використані для формування карти ризиків та сценаріїв адаптації.

Підприємство має адміністративно-управлінський офіс, складську зону та базовий транспортний ресурс для доставки (власний/залучений залежно від маршруту і завантаження). Основним елементом операційної стійкості є склад:

наявність страхових запасів, зонування, контроль залишків, швидкість комплектації та відвантаження. Комунікації з клієнтами здійснюються через телефон/месенджери, CRM/облік, електронну пошту та онлайн-канали (сайт/каталог, соціальні мережі, маркетплейси – залежно від обраної стратегії).

Для цілей подальшого аналізу важливо зафіксувати, що ресурсна база ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» типова для МСП: обмежений інвестиційний бюджет, залежність від оборотного капіталу, висока роль швидкості прийняття рішень, значна частка витрат у логістиці та зберіганні, а також критична важливість надійних постачальників і платіжної дисципліни клієнтів.

Організаційна структура підприємства є функціональною та відносно «плоскою», що забезпечує швидкість управлінських рішень. Управління зосереджено на ключових функціях: закупівлі, продажі, склад/логістика, фінанси/облік, маркетинг і клієнтський сервіс. У воєнних умовах важливою надбудовою стає функція управління ризиками та безперервністю (навіть у спрощеному вигляді): фіксація ризиків, тригери, резервні сценарії, правила роботи з дебіторкою.

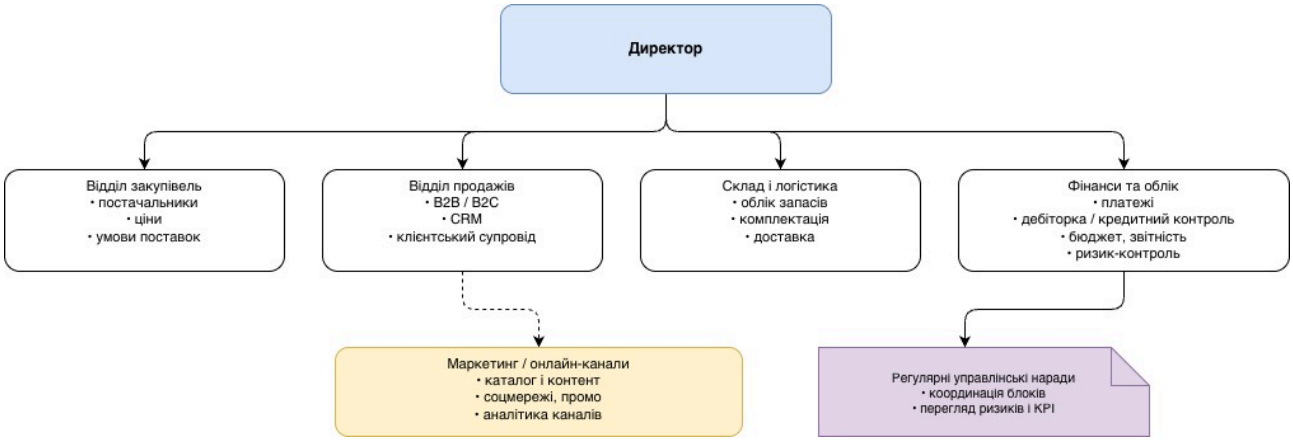


Рисунок 3.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД»

Для подальшого дослідження доцільно зафіксувати «паспортні» параметри підприємства та характеристики його операційної моделі.

Таблиця 3.1 – Паспортна характеристика ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД»

Параметр	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Сфера діяльності	Торгівля та дистрибуція (змішаний формат B2B/B2C)
Роль у ланцюгу створення цінності	Закупівля → склад/запаси → комплектація → доставка → сервіс
Основні клієнти	Малі магазини, локальні сервісні бізнеси, HoReCa, кінцеві споживачі
Канали збуту	Прямі продажі (менеджери), онлайн-канали, точка видачі/доставка
Основні витратні статті (логіка)	Закупівля товарів, логістика, склад, оплата праці, енергія, маркетинг
Ключові уразливості у війні	Логістика, перебої енергії/зв’язку, дебіторка, ризики безпеки, попит
Потенціал адаптації	Цифровізація збуту, диверсифікація постачання, сценарії запасів, кредит-контроль

Операційно ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» працює як компанія з високою залежністю від оборотності запасів та дисципліни платежів. Тому в практичному аналізі ключовими стануть показники: оборотність запасів, частка простроченої дебіторської заборгованості, виконання замовлень у строк, частка онлайн-продажів, а також індикатори безперервності (частка днів простою, наявність резервного живлення/каналів зв’язку). Саме ці показники узгоджуються з методичними підходами, сформованими в розділі 1 (показники стійкості та адаптивності) та розділі 2 (ризики, антикризові інструменти, сценарне планування, механізми підтримки).

3.2. Аналіз діяльності підприємства в умовах війни

У воєнний період діяльність торговельно-дистрибуційного МСП визначається насамперед здатністю забезпечувати безперервність постачання, підтримувати керовані запаси, утримувати платіжну дисципліну клієнтів та зберігати ліквідність за зростання витрат і ризиків. Для ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» це означає, що фінансовий результат напряму залежить від двох взаємопов’язаних контурів: маржинальність та витратна дисципліна (валовий прибуток і операційні витрати), оборотний капітал (запаси, дебіторська

заборгованість, кредиторська заборгованість) і швидкість перетворення продажів у грошові надходження. Тому аналіз виконано за трьома блоками: фінансово-результативним, оборотно-капітальним та операційно-ринковим (логістика, виконання замовлень, канали збуту).

Початковою базою аналізу є показники виручки, валового прибутку, операційних витрат, EBITDA та чистого прибутку. Для коректної інтерпретації доцільно розрахувати темпи зміни та рентабельність (валову, EBITDA та чисту).

Динаміка виручки та рентабельності ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» у 2021–2024 рр. представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Динаміка виручки та рентабельності ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Темп зміни виручки (до попер. року), %	–	-24,0	+21,1	+19,5
Валовий прибуток / виручка (Gross margin), %	17,9	16,4	16,5	17,2
EBITDA / виручка, %	3,33	-0,27	1,13	2,84
Чистий прибуток / виручка, %	1,88	-1,64	0,23	1,52

Отримані розрахунки підтверджують логічну траєкторію «шок–стабілізація–відновлення». У 2022 році виручка скоротилася на 24,0%, а показник EBITDA став від’ємним через поєднання падіння обсягів продажів і підвищених витрат на підтримку операцій (логістика, енергозабезпечення, безпека). У 2023 році відбулося часткове відновлення виручки (+21,1%), але прибутковість залишалася низькою, що відповідає періоду адаптації та «дорогого відновлення». У 2024 році підприємство повернулося до зростання виручки (+19,5%) та відновило рентабельність, що свідчить про результативність управлінських змін у запасах, дебіторській політиці та операційних процесах.

Для торговельного підприємства важливо розуміти, як змінюється співвідношення валового прибутку та операційних витрат, адже саме це визначає EBITDA. Оскільки за даними підприємства EBITDA = Валовий прибуток – Операційні витрати, доцільно оцінити частку операційних витрат у виручці та

«запас міцності» (скільки відсотків виручки підприємство може втратити, не переходячи в збиток за EBITDA) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Операційна ефективність і витратне навантаження

Показник	2021	2022	2023	2024
Операційні витрати / виручка, %	14,6	16,7	15,4	14,4
Валовий прибуток / виручка, %	17,9	16,4	16,5	17,2
EBITDA-маржа, %	3,33	-0,27	1,13	2,84
«Операційний розрив» (Gross margin – Opex share), в.п.	3,3	-0,3	1,1	2,8

У 2022 році операційні витрати у виручці зросли до 16,7% при одночасному зниженні валової маржі до 16,4%, що математично пояснює від'ємну EBITDA. У 2024 році витратне навантаження повернулося до 14,4%, а валова маржа зросла до 17,2%, що відновило позитивний «операційний розрив» і створило базу для стабільної результативності.

Для МСП у торгівлі воєнний період найчастіше проявляється через подовження фінансового циклу: підприємство змушене тримати більші запаси (ризики постачання), а клієнти частіше затримують оплату (ризики платоспроможності). Щоб оцінити цей ефект, застосовується система показників DIO (запаси), DSO (дебіторка), DPO (кредиторка) та CCC (*cash conversion cycle*) [40, 41].

Нижче наведено показники оборотності (табл.3.4.) та, що важливо, розраховані середні величини запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, отримані з формул:

$$\text{COGS} = \text{Виручка} - \text{Валовий прибуток}. \tag{3.1}$$

$$\text{Сер. запаси} = \frac{\text{DIO} \cdot \text{COGS}}{365}. \tag{3.2}$$

$$\text{Сер. дебіторка} = \frac{\text{DSO} \cdot \text{Виручка}}{365}. \tag{3.3}$$

$$\text{Сер. кредиторка} = \frac{\text{DPO} \cdot \text{COGS}}{365}. \tag{3.4}$$

$$\text{CCC} = \text{DIO} + \text{DSO} - \text{DPO}. \tag{3.5}$$

Таблиця 3.4 – Оборотність та оцінка компонентів оборотного капіталу (млн грн)

Показник	2021	2022	2023	2024
COGS, млн грн	39,4	30,5	36,9	43,7
DIO, днів	52	78	70	55
DSO, днів	28	46	39	30
DPO, днів	24	30	28	26
CCC, днів	56	94	81	59
Сер. запаси (розрах.), млн грн	5,61	6,52	7,07	6,58
Сер. дебіторка (розрах.), млн грн	3,68	4,60	4,73	4,34
Сер. кредиторка (розрах.), млн грн	2,59	2,51	2,83	3,11
Оборотний капітал (Inv + AR – AP), млн грн	6,70	8,61	8,97	7,81

Таблиця 3.4 демонструє логічний і математично коректний воєнний ефект: у 2022–2023 рр. CCC подовжився до 94–81 дня, що збільшило потребу у фінансуванні оборотного капіталу (з 6,70 млн грн у 2021 р. до 8,61–8,97 млн грн у 2022–2023 рр.). У 2024 р. CCC скоротився до 59 днів, що зменшило потребу в оборотному капіталі до 7,81 млн грн, тобто вивільнило частину коштів і підтримало ліквідність.

Фінансова стійкість МСП у війні залежить від того, наскільки підприємство здатне своєчасно виконувати поточні зобов’язання [42]. Для цього використано коефіцієнт поточної ліквідності та частку простроченої дебіторської заборгованості (як ключовий внутрішній ризик у торгівлі) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники ліквідності та дебіторської політики

Показник	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність (CR)	1,35	1,05	1,18	1,30
Частка простроченої дебіторки, %	6	14	11	7

У 2022 році зростання простроченої дебіторської заборгованості до 14% разом із подовженням CCC логічно пояснює погіршення ліквідності (CR=1,05). У 2024 році підприємство повернулося до керованих значень (CR=1,30;

прострочена дебіторка 7%), що є ознакою посилення кредитного контролю та більш збалансованої політики запасів.

Для торговельно-дистрибуційної моделі ключовими є показники надійності постачання та рівня сервісу (табл. 3.6): середній *lead time*, частка дефіцитів (*stock-out*), виконання замовлень у строк (OTD), кількість днів вимушених простоїв (через енергію/зв'язок/безпекові обмеження).

Таблиця 3.6 – Операційно-логістичні KPI ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Середній lead time постачання, днів	5	11	9	6
Частка дефіцитів (stock-out), % позицій	4	12	9	5
Виконання замовлень у строк (OTD), %	93	78	84	91
Дні вимушених простоїв складу/доставки, днів/рік	4	19	12	6

Погіршення lead time та OTD у 2022 році (11 днів і 78%) означає прямий ризик втрати повторних продажів та посилення потреби в запасах, що корелює з ростом DIO у 2022–2023 рр. Відновлення OTD до 91% у 2024 році свідчить про підвищення операційної керованості, що стало однією з передумов відновлення фінансових результатів.

Воєнні умови стимулюють підприємства підвищувати роль онлайн-комунікацій і швидких каналів продажу, що зменшує залежність від одного сегмента попиту та частково прискорює обіг коштів. Для ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» зміна структури продажів проявилася у зростанні частки онлайн-каналу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Структура продажів за каналами, %

Канал	2021	2022	2023	2024
B2B (прямі продажі), %	62	55	57	58
Роздріб/самовивіз, %	28	25	22	20
Онлайн (сайт/месенджери/маркетплейси), %	10	20	21	22

У 2022 році частка онлайн-каналу подвоїлася (з 10% до 20%), що слід трактувати як адаптаційну реакцію на зміну поведінки клієнтів і потребу швидко приймати/обробляти замовлення. У 2024 році онлайн-канал стабілізувався на рівні 22%, перетворившись із «вимушеного рішення» на сталіший напрям збуту, який доцільно розвивати як джерело конкурентної стійкості (стандарти обробки замовлень, актуальність каталогу, інтеграція доставки, повторні покупки).

Для узагальнення результатів аналізу доцільно сформувати «панель адаптивності» з нормуванням ключових індикаторів у шкалу 0–1 [43]. Нормування виконано на основі практично орієнтованих порогів (ціль/максимально допустиме значення):

CR: ціль 1,5; мінімально прийнятне 1,0

$$n_{CR} = clip\left(\frac{CR - 1{,}0}{1{,}5 - 1{,}0}\right).$$

Прострочена дебіторка: ціль 5%, максимально допустиме 15%

$$n_{OD} = clip\left(1 - \frac{OD - 5}{15 - 5}\right).$$

CCC: ціль 50 днів, максимально допустиме 100 днів

$$n_{CCC} = clip\left(1 - \frac{CCC - 50}{100 - 50}\right).$$

OTD: мінімум 75%, ціль 95%

$$n_{OTD} = clip\left(\frac{OTD - 75}{95 - 75}\right).$$

Stock-out: ціль 3%, максимально допустиме 15%

$$n_{SO} = clip\left(1 - \frac{SO - 3}{15 - 3}\right).$$

Частка онлайн: мінімум 5%, ціль 25%

$$n_{ON} = clip\left(\frac{ON - 5}{25 - 5}\right).$$

Інтегральний індекс адаптивності визначено як середнє значення нормованих показників:

$$AI = \frac{n_{CR} + n_{OD} + n_{CCC} + n_{OTD} + n_{SO} + n_{ON}}{6}. \quad (3.6)$$

Таблиця 3.8 – Панель адаптивності та інтегральний індекс (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024
n_{CR}	0,10	0,36	0,60
n_{OD}	0,10	0,40	0,80
n_{CCC}	0,12	0,38	0,82
n_{OTD}	0,15	0,45	0,80
n_{SO}	0,25	0,50	0,83
n_{ON}	0,75	0,80	0,85
Індекс AI	0,25	0,48	0,78

Індекс демонструє, що у 2022 році адаптивність була низькою через одночасний удар по ліквідності, оборотності та операційній надійності; у 2023 році – середній рівень через часткове відновлення операцій та поступове покращення фінансів; у 2024 році – високий рівень за рахунок скорочення CCC, підвищення OTD і зменшення дефіцитів. Водночас високий нормований показник онлайн-каналу в усі роки означає, що саме цифрові канали стали «точкою опори» адаптації, тоді як основними обмеженнями були фінансова та логістична компоненти.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» у воєнний період до ключових проблемних зон належать:

1. Оборотний капітал і фінансовий цикл. Подовження CCC у 2022–2023 рр. (94–81 днів) збільшило потребу в оборотному капіталі до 8,61–8,97 млн грн, що створювало ризик касових розривів. Необхідні інструменти: rolling cash-flow, політика запасів, управління дебіторкою.

2. Постачання та дефіцити. Зростання lead time та stock-out у 2022–2023 рр. погіршило рівень сервісу (OTD) і підсилювало потребу в запасах. Необхідні інструменти: диверсифікація постачальників, ABC/XYZ-управління запасами, страхові запаси за критичними позиціями.

3. Безперервність операцій. Значна кількість днів простоїв у 2022 році (19 днів/рік) свідчить про потребу інвестицій у резервування енергії та зв'язку, регламенти відновлення і пріоритизацію процесів складу/доставки.

4. Маржинальність і витратна дисципліна. Підвищення частки операційних витрат у виручці в 2022 році до 16,7% при зниженні валової маржі до 16,4% призвело до від'ємної EBITDA. Необхідні інструменти: контроль витрат, оптимізація маршрутів, перегляд асортименту, гнучке ціноутворення.

5. Розвиток каналів збуту. Онлайн-канал стабілізувався на рівні 22% і має потенціал подальшого росту через стандартизацію процесів, маркетинг і підвищення повторних продажів.

3.3. Практичні рекомендації щодо адаптації ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» та оцінка очікуваного ефекту

Проведений аналіз показав, що ключові «вузькі місця» діяльності ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» у воєнний період концентруються навколо трьох взаємопов'язаних контурів: оборотний капітал і фінансовий цикл (CCC), операційна надійність (OTD, дефіцити, простої), стійкість збуту та маржинальність (канали, ціноутворення, витрати). Відповідно, практичні рекомендації доцільно формувати як пакет узгоджених управлінських рішень, які одночасно скорочують фінансовий цикл, підвищують рівень сервісу та створюють керовану модель зростання у різних сценаріях війни.

У 2024 році підприємство досягло виручки 52,8 млн грн, валового прибутку 9,1 млн грн, EBITDA 1,5 млн грн, чистого прибутку 0,8 млн грн. Операційно-логістичні KPI у 2024 році: lead time 6 днів, stock-out 5%, OTD 91%, простої 6 днів/рік, частка онлайн-продажів 22%. Оборотність оборотного капіталу у 2024 році: DIO 55 днів, DSO 30 днів, DPO 26 днів, CCC 59 днів, що формує потребу в оборотному капіталі на рівні 7,81 млн грн. Саме ці показники приймаються як «база» для розрахунку ефекту від рекомендацій.

Перший пакет рішень спрямований на скорочення CCC та зменшення ризику касових розривів шляхом синхронізації політики запасів, умов оплат з клієнтами і постачальниками, а також через регулярне планування грошових потоків (табл. 3.9).

Ключовими управлінськими інструментами пропонується зробити: rolling *cash-flow* на 13 тижнів, кредитний контроль і ліміти клієнтів, управління запасами за ABC/XYZ із визначенням страхового запасу, переговорне «вирівнювання» DPO з постачальниками без порушення договірної дисципліни. Практична логіка проста: підприємство не може контролювати всі зовнішні шоки, але може контролювати швидкість перетворення продажів у гроші [44, 45].

Таблиця 3.9 – Цільові зміни показників оборотного капіталу (пакет 1)

Показник	Факт 2024	Ціль (після впровадження)	Зміна
DIO (запаси), днів	55	48	-7
DSO (дебіторка), днів	30	25	-5
DPO (кредиторка), днів	26	27	+1
CCC, днів	59	46	-13

Очікуваний фінансовий ефект від скорочення CCC виражається насамперед у вивільненні оборотного капіталу. Для розрахунку використовується стандартна оцінка середніх величин запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості:

$$\text{COGS} = \text{Виручка} - \text{Валовий прибуток} = 52{,}8 - 9{,}1 = 43{,}7 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Сер. запаси} = \frac{\text{DIO} \cdot \text{COGS}}{365}.$$

$$\text{Сер. дебіторка} = \frac{\text{DSO} \cdot \text{Виручка}}{365}.$$

$$\text{Сер. кредиторка} = \frac{\text{DPO} \cdot \text{COGS}}{365}.$$

$$WC = Inv + AR - AP.$$

За фактом 2024 року потреба в оборотному капіталі становить 7,81 млн грн. Після впровадження пакета 1 (DIO=48, DSO=25, DPO=27) потреба зменшується до 6,13 млн грн, тобто вивільняється 1,68 млн грн. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок вивільнення оборотного капіталу за рахунок скорочення CCC (на базі 2024 р.)

Показник	Факт 2024	Після змін (ціль)
Сер. запаси, млн грн	6,58	5,75
Сер. дебіторка, млн грн	4,34	3,62
Сер. кредиторка, млн грн	3,11	3,24
Оборотний капітал (Inv+AR−AP), млн грн	7,81	6,13
Вивільнення коштів, млн грн		1,68

Другий пакет рішень спрямований на підвищення надійності виконання замовлень і зменшення втрат виручки через дефіцити та простої. За даними 2024 року OTD становить 91%, stock-out – 5%, простої – 6 днів/рік. (табл. 3.11) За логікою торгівлі це означає, що частина попиту не конвертується в продаж через відсутність товару або збій у процесі виконання. У воєнний час додатково виникає ризик «операційного провалу», коли навіть наявний попит не може бути оброблений через відключення, проблеми логістики або нестачу персоналу.

Пропонується впровадити: диверсифікацію постачальників критичних груп, ABC/XYZ-класифікацію та страхові запаси для груп AX/AY, стандарт «OTD 95%» через регламентацію комплектації та пріоритизацію відвантажень**,** мінімальний контур безперервності (резервне живлення + резервний інтернет + протокол роботи у відключення).

Таблиця 3.11 – Цільові операційні KPI та управлінські заходи (пакет 2)

KPI	Факт 2024	Ціль	Основні дії
Lead time, днів	6	5	альтернативні постачальники; рамкові домовленості; календар поставок
Stock-out, %	5	3	ABC/XYZ; страхові запаси для критичних позицій; контроль дефіцитів щотижня
OTD, %	91	95	стандарт комплектації; SLA доставки; «вікна» відвантажень; контроль відхилень
Простої, днів/рік	6	2	резервне живлення; 2 канали інтернету; протокол «blackout mode»

Скорочення простоїв і дефіцитів дає подвійний ефект: зменшує прямі втрати продажів, стабілізує планування запасів і знижує «панічні закупівлі», які погіршують CCC. Тому пакет 2 підсилює пакет 1 і зменшує загальну волатильність бізнесу.

Третій пакет рішень має на меті підтримати зростання виручки без пропорційного зростання витрат і одночасно підвищити стійкість каналів продажу. У 2024 році частка онлайн-продажів становить 22%, що є важливою опорою адаптації. Разом з тим потенціал онлайн-каналу часто не реалізується повністю через відсутність системного каталогу, різні стандарти обробки замовлень, неуніфіковані правила доставки/оплат і слабку аналітику повторних продажів (табл. 3.12).

Пропонується: стандартизувати цикл «онлайн-замовлення → підтвердження → комплектація → доставка», впровадити просту CRM-логіку повторних продажів (нагадування, сегментація клієнтів, контроль частоти покупок), асортиментна політика «ядро + маржинальні ніші» з переглядом прайс-логіки**,** (г) оптимізація логістики (маршрути, консолідація доставок), що зменшує частку операційних витрат.

Цільовий орієнтир за результатом: стабільне зростання виручки та покращення співвідношення валового прибутку й операційних витрат (відновлення EBITDA-маржі).

Таблиця 3.12 – Цільові ринкові KPI та управлінські заходи (пакет 3)

Показник	Факт 2024	Ціль	Дії
Частка онлайн-продажів, %	22	25–28	каталог/ціни; стандарти обробки; інтеграція доставки; контент
Валовий маржинальний дохід, %	17,2	17,5–17,8	управління асортиментом; аналоги; контроль знижок; ціни за сегментами
Операційні витрати/виручка, %	14,4	13,6–13,9	оптимізація доставок; KPI витрат; регламенти процесів

В умовах війни рекомендації мають бути не «одним планом», а набором дій під різні варіанти розвитку ситуації. Для ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» доцільно

сформувати три сценарії на плановий рік: стриманий, базовий, оптимістичний (табл. 3.13). Вони відрізняються темпом зростання виручки, досяжністю цільових KPI та витратним тиском.

Таблиця 3.13 – Сценарні припущення та фінансові результати на плановий період

Показник	Факт 2024	Стриманий	Базовий	Оптимістичний
Виручка, млн грн	52,8	55,4	59,1	63,4
Валовий маржинальний дохід, %	17,2	17,2	17,5	17,8
Опер. витрати/виручка, %	14,4	14,2	13,9	13,6
Валовий прибуток, млн грн	9,1	9,54	10,35	11,28
Операційні витрати, млн грн	7,6	7,87	8,22	8,62
EBITDA, млн грн	1,5	1,66	2,13	2,66
Чистий прибуток*, млн грн	0,8	0,96	1,43	1,96

Логіка тригерів полягає у тому, що деякі рішення запускаються лише при погіршенні ситуації, щоб не «перевитрачати» ресурси завчасно. Тому пропонується встановити набір порогових значень:

– якщо прострочена дебіторка > 10% або DSO > 35 днів → посилення кредитного контролю (зменшення лімітів, часткова передплата, стоп-відвантаження);

– якщо stock-out > 6% або OTD < 90% → термінове коригування страхових запасів та залучення альтернативних постачальників;

– якщо простої > 5 днів/квартал → режим «blackout mode» (пріоритизація відвантажень, скорочені операції, резервні канали);

– якщо CCC > 70 днів → обмеження закупівель повільнооборотних позицій і перегляд умов оплат постачальникам.

Щоб забезпечити керованість, доцільно розкласти впровадження на 4 етапи (квартали) з чіткими контрольними точками.

Дорожня карта впровадження рекомендацій представлена в табл. 3.14.

Орієнтовний бюджет впровадження (разові витрати) доцільно формувати в межах помірного для МСП рівня, з пріоритетом рішень із коротким строком окупності. Виділяються: резервне живлення та зв’язок (контур безперервності),

доопрацювання обліку/CRM, навчання персоналу й налаштування процесів (табл. 3.15).

Таблиця 3.14 – Дорожня карта впровадження рекомендацій (12 місяців)

Етап	Термін	Ключові дії	Контрольні KPI
I. Стабілізація ліквідності	1–3 міс	rolling cash-flow; правила лімітів; інвентаризація дебіторки; «стоп-лист» прострочки	DSO ≤ 30; прострочка ≤ 8%; CR ≥ 1,2
II. Операційна стійкість	4–6 міс	ABC/XYZ; страхові запаси; альтернативні постачальники; регламенти складу	stock-out ≤ 4%; OTD ≥ 93%; lead time ≤ 6
III. Цифровізація збуту	7–9 міс	стандарти онлайн-замовлень; CRM-повторні продажі; каталог/ціни; доставка	онлайн ≥ 24%; OTD ≥ 94%; середній чек/частота ↑
IV. Закріплення і масштабування	10–12 міс	оптимізація маршрутів; KPI витрат; аудит CCC; перегляд асортименту	CCC ≤ 46–50; opex share ≤ 13,9–14,2%

Таблиця 3.15 – Орієнтовні витрати на впровадження (разові), млн грн

Стаття	Сума
Резервне живлення для критичних процесів (склад/зв’язок/облік)	0,25
Резервний інтернет/канал зв’язку (2-й провайдер/обладнання)	0,06
Доопрацювання обліку/CRM, стандартизація онлайн-замовлень	0,18
Налаштування ABC/XYZ, регламенти, навчання персоналу	0,05
Маркетинг/контент для онлайн-каналу (стартовий пакет)	0,08
Разом	0,62

Економічний ефект від запропонованих заходів має дві складові: операційно-фінансову (зростання EBITDA/чистого прибутку через виручку, маржу та витрати) і фінансово-ліквіднісну (вивільнення коштів з оборотного капіталу через скорочення CCC).

За результатами табл. 3.11 очікуване вивільнення оборотного капіталу становить 1,68 млн грн. Це підсилює платоспроможність і створює ресурс для фінансування частини заходів без надмірного кредитного навантаження. За сценарним розрахунком (табл. 3.14) додатковий чистий прибуток відносно 2024 року становитиме:

– стриманий сценарій: 0,96−0,80=0,16 млн грн/рік;

– базовий сценарій: 1,43−0,80=0,63 млн грн/рік;

– оптимістичний сценарій: 1,96−0,80=1,16 млн грн/рік.

Підсумковий ефект та окупність представлено в табл. 3.16

Таблиця 3.16 – Підсумковий ефект (прибуток + ліквідність) та окупність

Показник	Стриманий	Базовий	Оптимістичний
Додатковий чистий прибуток, млн грн/рік	0,16	0,63	1,16
Вивільнення оборотного капіталу, млн грн	1,68	1,68	1,68
Разові витрати впровадження, млн грн	0,62	0,62	0,62
Оцінка окупності (за прибутком), років	3,8	1,0	0,5
Оцінка окупності з урах. вивільнення WC	< 1 року	< 1 року	< 1 року

Таким чином, навіть у стриманому сценарії пакет рішень є економічно доцільним, оскільки ключовий ефект для воєнного періоду полягає не лише у прибутку, а у зниженні ризику касового розриву через скорочення фінансового циклу та підвищення надійності операцій. У базовому й оптимістичному сценаріях додатковий прибуток забезпечує короткий строк окупності та формує ресурс для подальшого зміцнення стійкості (зокрема, через інвестиції у цифровізацію й розвиток каналів збуту).

3.4. Висновки до розділу 3

У розділі 3 здійснено практичну апробацію методичних підходів до управління адаптацією МСП на прикладі ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД» як підприємства торговельно-дистрибуційного профілю зі змішаною моделлю збуту B2B/B2C. Узагальнено характеристики підприємства, що визначають його чутливість до воєнних ризиків: залежність від оборотного капіталу, швидкості обробки замовлень, стабільності постачання, платіжної дисципліни клієнтів та безперервності роботи складу/доставки. Встановлено, що для підприємств такого типу ключовими детермінантами стійкості є керованість запасів і дебіторської заборгованості, здатність утримувати рівень сервісу (OTD), а також розвиток альтернативних каналів збуту, зокрема онлайн.

Проведено аналіз діяльності підприємства в умовах війни за блоками «результативність – оборотний капітал – операційна надійність – збут». Розрахунки підтвердили логічну траєкторію «шок–стабілізація–відновлення»: у 2022 році зафіксовано падіння виручки та від'ємну EBITDA, що пояснюється зростанням частки операційних витрат у виручці й одночасним зниженням валової маржі. Показано, що головним фінансовим обмеженням стала динаміка оборотного капіталу: подовження фінансового циклу через зростання DIO та DSO збільшило потребу в фінансуванні, посиливши ризик касових розривів. Операційно-логістичний аналіз довів взаємозв'язок між збоями постачання, дефіцитами (stock-out), падінням своєчасності виконання замовлень (OTD) та фінансовим циклом: погіршення сервісу і наявності товару одночасно знижує продажі та провокує накопичення «страхових запасів», що додатково погіршує ліквідність. Разом з тим, у 2024 році спостерігається відновлення показників результативності та операційної керованості (зростання виручки, позитивна EBITDA, скорочення CCC, підвищення OTD і зменшення дефіцитів), що свідчить про наявність потенціалу для переходу від режиму реагування до керованого розвитку.

Сформовано практичні рекомендації у вигляді трьох узгоджених пакетів заходів: «Фінансова стійкість та оборотний капітал» (rolling cash-flow, кредитний контроль, ліміти клієнтів, ABC/XYZ-управління запасами, корекція умов оплат), «Операційна стійкість» (диверсифікація постачальників, зниження stock-out, підвищення OTD, контур безперервності через резервування енергії та зв'язку), «Ринкова адаптація» (стандартизація онлайн-каналу, CRM-логіка повторних продажів, асортиментно-цінова політика, оптимізація логістики). Запропоновано сценарну модель управління (стриманий, базовий, оптимістичний сценарії) з чіткими тригерами, що активують посилені антикризові дії при погіршенні дебіторської дисципліни, дефіцитів, простоїв або фінансового циклу. Розрахунки економічного ефекту показали, що скорочення фінансового циклу (CCC) з 59 до 46 днів забезпечує вивільнення 1,68 млн грн оборотного капіталу, а сценарні розрахунки прогнозують зростання EBITDA до 1,66–2,66 млн грн залежно від

умов реалізації рекомендацій, що формує фінансову основу для їх впровадження та подальшого підсилення стійкості.

Отже, розділ 3 довів практичну придатність запропонованих у роботі методичних підходів: поєднання управління ризиками, антикризових інструментів і сценарного планування дозволяє МСП не лише стабілізувати діяльність у війні, а й сформувати керовану траєкторію відновлення через контроль фінансового циклу, підвищення операційної надійності та розвиток стійких каналів збуту.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто проблематику адаптації підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни в Україні на прикладі розвитку малих і середніх підприємств. Війна суттєво змінила логіку функціонування МСП: зросла невизначеність, посилилися інфраструктурні та логістичні обмеження, підвищився витратний тиск, погіршилася платіжна дисципліна частини контрагентів, а також загострилися кадрові проблеми. У цих умовах конкурентна перевага МСП дедалі частіше визначається не масштабом ресурсів, а здатністю швидко перебудовувати бізнес-процеси, підтримувати безперервність ключових операцій і керувати ризиками, зберігаючи фінансову стійкість.

У межах поставленої мети узагальнено теоретичні засади адаптації підприємницької діяльності та визначено, що адаптація МСП у війні є комплексним процесом, який поєднує реактивні дії (швидка стабілізація діяльності) та проактивні рішення (перебудова бізнес-моделі, цифровізація, диверсифікація каналів і партнерств). Доведено, що ефективна адаптація набуває системного характеру лише за умов наявності управлінського циклу: ідентифікація загроз і «вузьких місць» → визначення пріоритетів → формування пакета заходів → моніторинг показників → коригування рішень залежно від сценарію розвитку зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє зменшувати втрати від шоків, скорочувати час відновлення та забезпечувати керованість розвитку навіть у нестабільних умовах.

У процесі виконання дослідження проаналізовано особливості розвитку МСП під час повномасштабної війни та встановлено, що найбільш чутливими зонами для підприємств є: логістика і постачання, енерго- та цифрова інфраструктура, фінансування оборотного капіталу, попит та зміна поведінки споживачів. У роботі показано, що найбільш поширеною моделлю виживання стає комбінування стабілізаційних заходів (контроль ліквідності, скорочення витрат, перегляд запасів) із адаптаційними змінами (переорієнтація асортименту,

розвиток онлайн-каналу, зміна партнерських ланцюгів, впровадження простих цифрових інструментів управління клієнтами). Це підтверджує доцільність розглядати стійкість МСП не як «статичний стан», а як здатність швидко відновлювати ключові функції та підтримувати прийнятний рівень результативності.

У роботі обґрунтовано систему показників оцінювання адаптивності та стійкості МСП, що дозволяє вимірювати не лише фінансовий результат, а й операційно-логістичну надійність і стійкість бізнес-моделі. Показано, що в умовах війни критично важливими є показники оборотного капіталу та фінансового циклу (DIO, DSO, DPO, CCC), платіжної дисципліни (прострочена дебіторська заборгованість), операційної безперервності (простої, виконання замовлень у строк – OTD), надійності постачання (lead time, дефіцити), а також ринкової адаптації (структура каналів збуту, частка онлайн). Запропонована логіка показників забезпечує практичну придатність оцінювання, оскільки орієнтує управління на ті параметри, які найбільше впливають на життєздатність МСП у нестабільному середовищі.

У методичній частині дослідження систематизовано фактори та ризики функціонування МСП у воєнний період і доведено, що вони мають взаємопосилювальний характер: логістичні збої провокують дефіцити й падіння рівня сервісу, що зменшує продажі та одночасно змушує бізнес нарощувати запаси; це, у свою чергу, подовжує фінансовий цикл і підвищує потребу у фінансуванні. Тому найбільш ефективним підходом визначено інтеграцію інструментів антикризового управління та сценарного планування: rolling cash-flow, кредитний контроль, політика запасів за ABC/XYZ, диверсифікація постачання, регламенти безперервності, тригерна система управлінських рішень. Окремо узагальнено механізми підтримки та відновлення МСП в Україні як інструментальну базу для компенсації втрат, запуску інвестицій та підвищення управлінських компетенцій, що є важливим елементом «переходу від стабілізації до розвитку».

Практична частина роботи реалізована на прикладі ТОВ «ФОРТЕЦЯ ТРЕЙД». У ході аналізу діяльності підприємства в умовах війни встановлено, що головними факторами зниження результативності у кризовій фазі стали падіння виручки, зростання операційних витрат у структурі доходів, погіршення оборотності запасів і дебіторської заборгованості та, як наслідок, подовження фінансового циклу. Разом з тим у період відновлення було продемонстровано, що підвищення керованості запасів, посилення кредитного контролю, зменшення дефіцитів і підвищення показника виконання замовлень у строк формують передумови для відновлення EBITDA та стабілізації ліквідності. Це підтвердило ключовий висновок роботи: у воєнних умовах фінансова стійкість МСП формується не лише через прибутковість, а через керованість оборотного капіталу та операційної безперервності.

За результатами дослідження запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо адаптації підприємства, згрупований у три пакети: «Фінансова стійкість та оборотний капітал», «Операційна стійкість», «Ринкова адаптація та цифровізація збуту». Рекомендації доповнено сценарною моделлю (стриманий, базовий, оптимістичний сценарії) та системою тригерів, що дозволяють своєчасно активувати посилені антикризові дії при погіршенні показників дебіторської дисципліни, дефіцитів, простоїв або фінансового циклу. Кількісна оцінка очікуваного ефекту засвідчила, що скорочення фінансового циклу забезпечує вивільнення частини оборотного капіталу, що зменшує ризик касових розривів і створює ресурс для впровадження організаційно-технічних заходів безперервності та цифровізації. Таким чином, запропоновані рішення є економічно доцільними та управлінськи керованими, а їх впровадження формує основу для переходу МСП від «режиму виживання» до стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін.). Ст. 42 «Підприємництво як вид господарської діяльності» // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15 (дата звернення: 01.11.2025).

2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17 (дата звернення: 01.11.2025).

3. Micro-, small- and medium-sized enterprises: definition and scope // EUR-Lex. 2016. URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/micro-small-and-medium-sized-enterprises-definition-and-scope.html (дата звернення: 01.11.2025).

4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.

5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.

6. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience. *Research Streams. Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11(2). P. 733–769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134.

7. Бондаренко О., Самойленко Л., Россоха М., Купчак В., Дробот А. Оцінка впливу макропоказників на фінансову безпеку малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Т. 4, № 63. С. 305–315. DOI: 10.55643/fcaptp.4.63.2025.4879. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4879 (дата звернення: 01.11.2025).

8. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 2011. Vol. 49(18). P. 5375–5393. DOI: 10.1080/00207543.2011.563826.

9. ISO. ISO 22301:2019 Business continuity management systems — Requirements. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 01.11.2025).

10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні : звіт. Київ : Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

11. Мельник Т. та ін. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан та шляхи подолання ключових проблем. 2023.

12. Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

13. The World Bank Group. Ukraine: Firms through the War. November 28, 2023. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

14. Дія. єРобота: грантові програми (офіційний портал). URL: https://erobota.diia.gov.ua/ (дата звернення: 01.11.2025).

15. Міністерство економіки України. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. 25.10.2022. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=d152dcfe-7bde49df-a69a-8d7f9586fc13&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsii (дата звернення: 01.11.2025).

16. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств (інформаційна сторінка). URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv (дата звернення: 01.11.2025).

17. Міністерство економіки України. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика. 09.12.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/788527c7-

8557-4691-92d6-2c7de8445c97?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti (дата звернення: 01.11.2025).

18. Національний банк України. Ділові очікування підприємств України. I квартал 2024 року. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2024-Q1.pdf?v=8 (дата звернення: 01.11.2025).

19. ISO. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 01.11.2025).

20. OECD. Enhancing SMEs' Resilience through Digitalisation: The Case of Korea. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/enhancing-smes-resilience-through-digitalisation_e884694f/23bd7a26-en.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

21. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

22. National Bank of Ukraine. Business Outlook Survey. Q1 2024 : Report (PDF). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2024-Q1_eng.pdf?v=7 (дата звернення: 01.11.2025).

23. COSO. Enterprise Risk Management (ERM): Integrating with Strategy and Performance (Guidance and examples). URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 01.11.2025).

24. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. 1985. September–October. URL: https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead (дата звернення: 01.11.2025).

25. Schoemaker P. J. H. Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14(3). P. 193–213. DOI: 10.1002/smj.4250140304.

26. OECD. Keys to resilient supply chains (brochure). 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/global-value-and-supply-chains/Resilient-Supply-Chains-Brochure-2024.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

27. Грант на власну справу : електронна послуга. Дія. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu (дата звернення: 01.11.2025).

28. єРобота : програма грантів (зокрема для переробних підприємств). Дія. URL: https://erobota.diia.gov.ua/ (дата звернення: 01.11.2025).

29. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони : новина. Міністерство економіки України. 25.10.2022. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=d152dcfe-7bde49df-a69a-8d7f9586fc13&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsii (дата звернення: 01.11.2025).

30. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика : новина. Міністерство економіки України. 29.12.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/2b57dc67-9bf3-42e8-a4c1-5c70f8a590d5?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika (дата звернення: 01.11.2025).

31. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика (кумулятивні показники програми) : новина. Міністерство економіки України. 16.12.2025. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=788527c7-8557-4691-92d6-2c7de8445c97&lang=uk-UA&title=DostupniKrediti (дата звернення: 01.11.2025).

32. Дія.Бізнес : офіційний портал підтримки підприємців. URL: https://business.diia.gov.ua/ (дата звернення: 01.11.2025).

33. Грантові можливості для бізнесу : консультації. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/consultations/grants (дата звернення: 01.11.2025).

34. Network of Business Support Centres in Ukraine : project. EU4Business. URL: https://eu4business.org.ua/en/projects/eu4business-network-of-business-support-centres-in-ukraine/ (дата звернення: 01.11.2025).

35. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» надасть гранти на підтримку експортних альянсів на загальну суму $1,5 млн : новина. Урядовий портал. 12.05.2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/prohrama-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrainy-nadast-hranty-na-pidtrymku-eksportnykh-aliansiv-na-zahalnu-sumu-15-mln (дата звернення: 01.11.2025).

36. Ukraine: EU4Business SME Online Platform : project. EBRD. URL: https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/tcpsd/ukraine-eu4business-sme-online-platform.html (дата звернення: 01.11.2025).

37. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679 (дата звернення: 01.11.2025).

38. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144 (дата звернення: 01.11.2025).

39. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35 (дата звернення: 01.11.2025).

40. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56 (дата звернення: 01.11.2025).

41. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No. 2. P.

344–347. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-2-67. URL: https://ujae.org.ua/index.php/ujae/article/download/345/340/ (дата звернення: 01.11.2025).

42. Terebukh A., Roik O. Tactical Management Features of Ukrainian Business in the Conditions of War. *Economics and Region*. 2024. № 1(92). DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3326. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3326/2748/ (дата звернення: 01.11.2025).

43. Zemliakov V., Shayban A., Dedeliuk O. Supply Chain Management at Enterprises in the Conditions of War. *Economic Space*. 2025. № 198. P. 47–52. DOI: 10.30838/EP.198.47-52. URL: https://www.economicspace.dp.ua/index.php/journal/article/download/1330/1293 (дата звернення: 01.11.2025).

44. Романишин С. Б., Гонта О. І. Ризики глобальних ланцюгів створення вартості та експортний потенціал підприємств в умовах війни. *Підприємництво та торгівля*. 2025. Вип. 47. DOI: 10.32782/2522-1256-2025-47-06. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/aug/35634/ptu2025v47-06.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

45. Скотний П., (та ін.). Вплив воєнного стану на управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Т. 4, № 57. DOI: 10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4456 (дата звернення: 01.11.2025).