

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)

УДК 658.14:334.722(477)

JEL Classification: L26; M21; R11

Микола Петрович Бутко

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Андрій Сергійович Захарченко**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: andriizakharchenko9@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4292-8941>**РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. Ефективний розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) відіграє надзвичайно важливу роль для виживання підприємств, підтримання економічної стійкості в умовах війни та забезпечення стабільності в країні. В умовах бойових дій МСБ, з одного боку, стикаються з численними викликами, такими як знищення інфраструктури, відтік працівників, обмеження логістичних маршрутів та скорочення ринків збуту. З іншого боку, успішні стратегії управління дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи зайнятість населення, тобто стають локомотивами економічного розвитку, передусім окремих територій. Ефективне управління, на нашу думку, включає оптимізацію ресурсів, диверсифікацію ринків і посилення захисту персоналу та майна, що сприяє виживанню бізнесу навіть за складних обставин. Ключовий аспект стратегії управління МСБ в умовах війни – це здатність швидко адаптуватися до змін і знижувати ризики. Це передбачає переорієнтацію бізнесу на розробку нових продуктів або пошук альтернативних ринків збуту. Наприклад, частина українських підприємств в умовах військових дій змогли адаптувати свої виробничі лінії під потреби армії або забезпечити населення товарами першої необхідності. Така гнучкість допомагає не лише зберегти робочі місця, але й робить підприємства більш стійкими перед кризовими явищами. В умовах військової агресії також зростає значення цифровізації: використання онлайн-каналів для комунікації з клієнтами дозволяє уникати фізичних ризиків і розширювати географію бізнесу. У сучасних умовах обмеження доступу до капіталу спонукає МСБ переглядати свої витрати, мінімізувати необов'язкові видатки й ефективніше використовувати доступні ресурси. Для підвищення ліквідності підприємства можуть застосовувати методи короткотермінового фінансування, наприклад, залучення інвестицій від партнерів або отримання державних грантів і субсидій. Ефективні стратегії управління МСБ під час війни – це основа для забезпечення виживання бізнесу, адаптації до нових умов і збереження економічної стійкості. Адаптивність, відповідальне управління фінансами та пріоритетність стійкості персоналу дозволяють підприємствам не лише виживати, але й робити внесок у розвиток економіки країни навіть у кризові періоди.

Ключові слова: малий бізнес; середній бізнес; війна; стратегія; територіальні громади; ризики.

Табл.: 1 Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Ефективне управління малими та середніми підприємствами (МСБ) є критично важливим вектором розвитку економіки, оскільки вони відіграють значну роль у створенні робочих місць, інноваціях та забезпеченні стабільності в умовах повоєнної відбудови. МСБ зазвичай характеризуються гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до зміни умов ринку, а також можливістю задовольняти специфічні потреби споживачів. Проте для досягнення цих цілей слід впроваджувати ефективні управлінські рішення, які забезпечать раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

Варто підкреслити, що ефективне управління не завжди передбачає лише кількісне зростання показників. Крім того, у сучасних умовах головним орієнтиром має стати саме якісний розвиток, що передбачає стрімкі темпи інноваційності, соціальної відповідальності та довгострокової стійкості бізнесу. Такий підхід змінює фокус із погоні за масштабуванням на формування стабільних управлінських систем, здатних витримувати зовнішні виклики.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Управління МСБ базується на стратегічному плануванні, яке дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах конкуренції, а й впроваджувати сучасні технології, техніку, управлінські рішення та організаційну структуру. Важливо акцентувати увагу також на розвитку кадрового потенціалу, оскільки кваліфіковані працівники є основним скарбом будь-якого бізнесу. Варто розрізнити сутності людського потенціалу, а саме збільшення кількості залучених працівників та його капіталізацію, що вимагає підвищення кваліфікації, навичок, креативності. Саме розвиток, а не кількісне зростання є ключем до стійкості бізнесу в турбулентному середовищі.

Формування ефективних стратегій управління малим і середнім бізнесом на регіональному ринку в сучасних економічних умовах є ключовим завданням для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності як господарських суб'єктів, так і окремих територій. Нинішні виклики, зокрема зумовлені війною, змінами в попиті та пропозиції, вимагають від бізнесу адаптації до нових умов функціонування. Ситуація ускладнюється обмеженням ресурсів, високими ризиками та нестачею інформації, що перешкоджає ухваленню високорезультативних управлінських рішень. Це вимагає розробки та реалізації таких стратегій, що враховують специфіку регіональних ринків, соціально-економічні фактори та інноваційний потенціал з урахуванням смартспеціалізації технологій.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні, накопиченні та систематизації ключових особливостей стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах повоєнної відбудови з урахуванням регіональної специфіки. На основі аналізу статистичних даних і практичного досвіду авторів запропоновано структурну модель стратегічних підходів до адаптації МСБ до турбулентного економічного середовища, включно з релокацією, цифровізацією, енергетичною автономією та регіональною диверсифікацією.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Процес управління малим бізнесом, та формування повоєнних стратегій, є ключовим питанням наукових робіт значної кількості вітчизняних науковців. Так, А. В. Багінський, Д. О. Куцеренко, О. Ю. Шелест у своїй статті підкреслюють зміни у способах взаємодії бізнесу та суспільства в контексті війни [1]. Розглядаються нові форми співпраці між бізнесом і соціумом, що виникають у відповідь на кризові умови. Зокрема, П. Ю. Балабан, А. М. Овсієнко звертають увагу на малий бізнес у сфері торгівлі, розробляючи практико-орієнтовану методику оцінювання ефективності його діяльності [2]. Горохова, Т. акцентує на важливості цифровізації для підтримки конкурентоспроможності бізнесу в умовах обмежених ресурсів та змінюваних умов ринку [3].

Вітчизняні науковці Т. Лобунець, Г. Гончар аналізують особливості інвестування бізнесу в умовах війни [6]. В. В. Лойко, Б. В. Александров акцентують увагу на підтримці та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни [7].

Натомість Семенча, І. Є. зосереджується на формуванні стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнної економіки, Солоненко, Ю. В., Панасюк, П. І. досліджують механізми державної підтримки регуляторні інструменти, що стимулюють збереження та відновлення підприємницької активності в Україні під час війни.

С. М. Халатур та ін. акцентують на антикризовому управлінні малим бізнесом як запоруці фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. М. Шматок, Т. Устік у своїй статті досліджують сучасні концепції маркетингу для малих підприємств на прикладі стратегії «блакитного океану» [8-12].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених розвитку малого і середнього бізнесу в умовах війни, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції управлінських стратегій із регіональними особливостями соціально-економічного середовища. Крім того, наукова література лише фрагментарно висвітлює механізми адаптації МСБ до викликів воєнного часу з урахуванням потенціалу смартспеціалізації та довгострокової енергетичної автономії.

Постановка завдання. Метою цієї роботи є визначення ключових особливостей розвитку управління малим і середнім бізнесом на регіональній економіці в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Малі та середні підприємства (МСБ) в сучасних умовах відіграють ключову роль у зміцненні локальних економік, створенні робочих місць і поширенні інновацій. Ефективне управління дозволяє їм швидше адаптуватися до змін і перетворити їх на локомотиви відродження окремих територій, що особливо важливо в умовах сучасної нестабільності. Управлінські рішення, засновані на аналізі даних і стратегічному плануванні, дозволяють підприємствам краще розподіляти ресурси, реагувати на зміни попиту та знижувати операційні ризики. Відсутність належного управління може призвести до фінансових труднощів, нестабільності та втрати робочих місць, що негативно впливає на економіку загалом.

Крім того, ефективне управління МСБ сприяє розвитку інновацій та адаптивності до змін ринку. У сучасному світі, де технології та ринкові умови швидко змінюються, здатність МСБ оперативно реагувати на виклики та впроваджувати нові ідеї є надзвичайно важливою. Це дозволяє їм не лише виживати, але і процвітати в умовах високої конкуренції. Таким чином, забезпечення ефективного управління МСБ є критично важливим для підтримки економічного зростання, розвитку інновацій та стабільності як окремих підприємств, так і економіки країни загалом.

Ефективна стратегія управління малими та середніми бізнесами (МСБ) в умовах війни є критично важливою для забезпечення економічної стійкості та життєздатності країни. Військові дії створюють численні виклики, зокрема порушення логістичних ланцюгів, руйнації інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення. Одним із найбільш відчутних зовнішніх факторів, що впливають на функціонування малого і середнього бізнесу, є податкове навантаження. У практичній діяльності автори неодноразово стикались з ситуаціями, коли складність адміністрування податків, часті зміни в податковому законодавстві та нестача чіткої інформації щодо податкових пільг у воєнний період ускладнювали планування та змушували змінювати стратегії. В умовах обмежених ресурсів це породжує ризики фінансової нестабільності, знижує інвестиційну активність і загрожує зупинкою розвитку. Така ситуація свідчить про необхідність запровадження передбачуваної та адаптивної фіскальної політики, яка була б синхронізована з потребами малого підприємництва в умовах воєнного стану. У цих умовах стратегічне управління стає важливим для адаптації бізнесів до нових реалій, мінімізації ризиків та забезпечення безперервності операцій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Крім того, ефективна стратегія управління допомагає залучати інвестиції та підтримку з боку міжнародних організацій, що є необхідним для відновлення та розвитку в умовах обмежених ресурсів. Вона також сприяє зміцненню партнерських відносин та координації з іншими підприємствами, що допомагає спільними зусиллями долати труднощі. Таким чином, ефективне управління МСБ є ключовим фактором для забезпечення економічної стабільності, відновлення та розвитку в умовах війни.

Зважаючи на трансформаційні перетворення в економіці держави під впливом війни змінюються тенденції передусім у кількості підприємств (рис. 1).

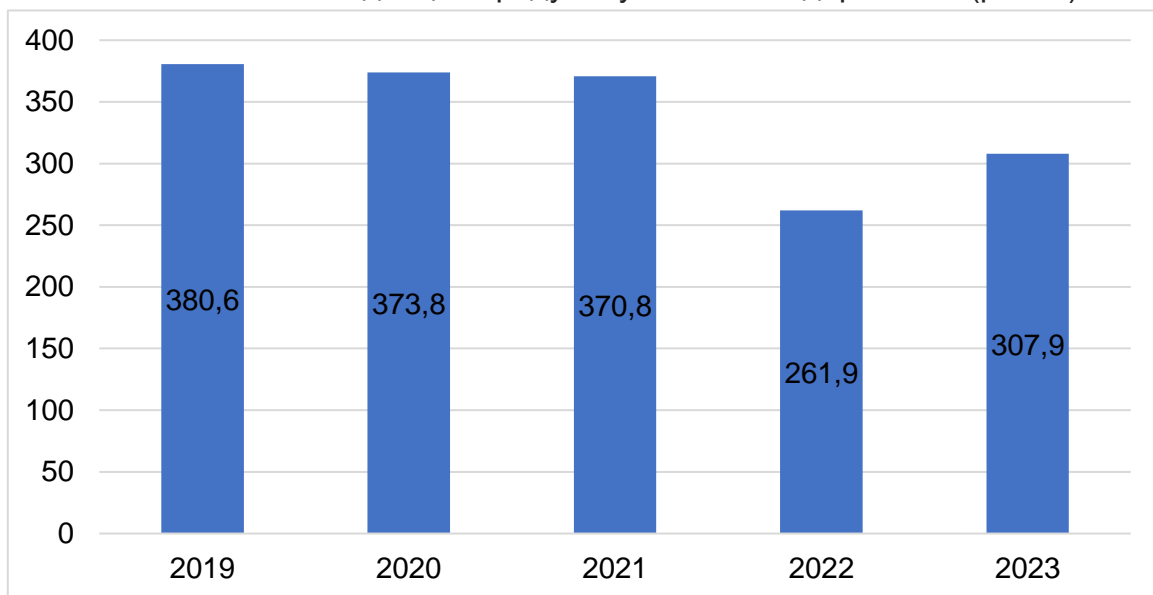


Рис. 1. Кількість активних підприємств на території України (тис.) 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за [5].

Аналіз даних щодо кількості активних підприємств в Україні за період з 2019 по 2023 роки виявляє суттєві коливання. У 2019 році кількість підприємств становила 381 тис., однак спостерігалось поступове зниження до 371 тис. у 2021 році. Найзначніший спад відбувся у 2022 році, коли кількість активних підприємств зменшилася до 262 тис., що свідчить про негативний вплив економічних і соціальних факторів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У 2023 році спостерігається відновлення до 308 тис. підприємств, що вказує на можливі ознаки стабілізації та адаптації бізнесу до нових умов.

У контексті дослідження виникає проблема структурного аналізу змін у кількості активних підприємств у розрізі великих, середніх та малих підприємств. Для чого скористаємось нижченаведеною діаграмою (рис. 2).

Відповідно до вищенаведеної діаграми можна зробити висновок, що на малий та середній бізнес припадає близько 99 % суб'єктів, водночас конкретно на малий бізнес припадає близько 95 % від загальної кількості.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

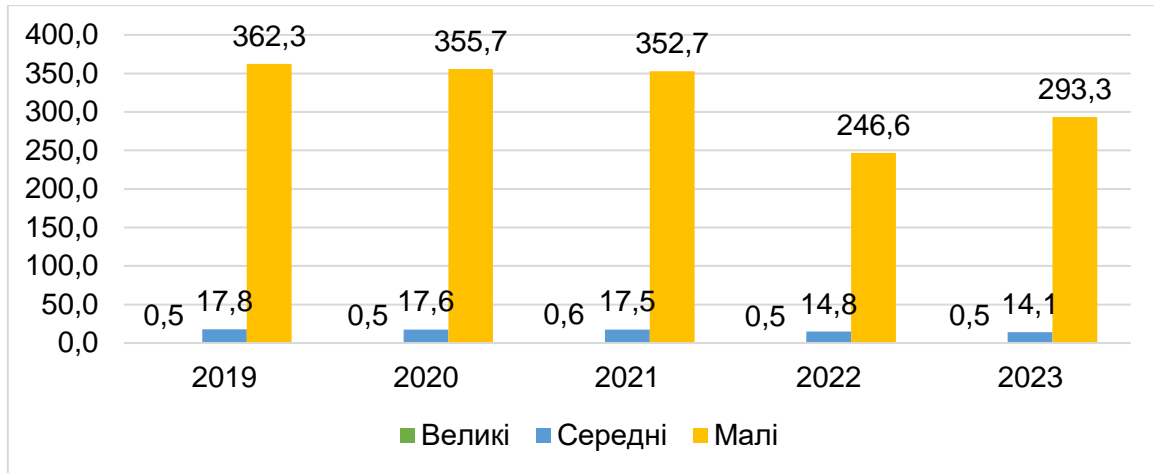


Рис. 2. Структура кількості активних підприємств на території України (тис.) 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за [5].

Ще більш строкатою є кількість підприємств малого та середнього бізнесу в розрізі регіонів України (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість активних підприємств по регіонах України 2019-2023 рр. (тис.)

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023	Приріст, тис.	Приріст, %
Вінницька	22,0	22,3	22,5	21,8	21,7	-0,4	-1,7
Волинська	15,2	15,4	15,7	15,4	15,6	0,4	2,6
Дніпропетровська	52,4	52,3	52,3	50,9	50,2	-2,2	-4,2
Донецька	31,5	31,4	31,4	28,8	24,9	-6,6	-20,9
Житомирська	17,4	17,4	17,3	16,7	16,6	-0,8	-4,5
Закарпатська	16,2	16,5	16,6	16,2	16,1	-0,1	-0,7
Запорізька	28,0	28,2	28,4	26,1	22,8	-5,2	-18,4
Івано-Франківська	19,6	19,4	19,2	18,8	18,6	-1,1	-5,4
Київська	37,9	37,6	37,4	35,3	35,9	-2,0	-5,3
Кіровоградська	15,8	15,9	15,7	15,3	15,0	-0,8	-4,8
Луганська	14,3	14,2	14,1	11,9	11,3	-3,0	-21,1
Львівська	43,0	44,0	44,7	43,5	44,3	1,3	3,1
Миколаївська	21,9	21,3	21,1	19,0	18,1	-3,7	-17,1
Одеська	42,9	43,2	41,9	39,4	39,0	-4,0	-9,2
Полтавська	22,5	22,5	22,3	21,5	21,3	-1,2	-5,5
Рівненська	14,6	15,0	15,2	14,7	14,9	0,3	2,3
Сумська	13,8	13,9	13,6	12,9	12,7	-1,1	-7,9
Тернопільська	14,8	14,9	14,9	14,6	14,6	-0,2	-1,2
Харківська	40,2	41,0	41,9	38,1	35,1	-5,2	-12,8
Херсонська	16,9	16,7	16,5	14,5	11,1	-5,8	-34,4
Хмельницька	18,6	18,6	18,7	18,1	18,2	-0,4	-2,2
Черкаська	19,8	19,7	19,6	18,7	18,4	-1,5	-7,4
Чернівецька	11,0	11,2	11,0	10,7	10,8	-0,2	-2,1
Чернігівська	14,0	14,0	13,6	12,6	12,2	-1,8	-12,8
м. Київ	132,7	133,4	133,2	124,3	124,1	-8,6	-6,5

Джерело: побудовано авторами за [4].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Наведені дані свідчать, що найбільше скорочення кількості активних підприємств було зафіксовано в таких областях, як Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Херсонська, Чернігівська. Тобто в регіонах, де йдуть (або йшли) активні бойові дії, або в прифронтових регіонах.

Однак слід зауважити, що в більшості регіонів відбулося скорочення кількості активних підприємств за період, але є й регіони, у яких кількість підприємств збільшилася (передусім завдяки ревокації бізнесів зі сходу на захід) – Волинська, Львівська, Рівненська області.

Таким чином, динаміка кількості активних підприємств в Україні демонструє значні регіональні відмінності, що зумовлені як інтенсивністю військових дій, так і процесами внутрішньої міграції бізнесу. Зростання кількості підприємств у західних регіонах свідчить про активну адаптацію підприємців до нових умов і релокацію для ведення бізнесу. Це також підкреслює важливість створення преференційних умов для розвитку бізнесу в менш постраждалих регіонах, що може стати основою для загального економічного відновлення. Підтримка та стимулювання бізнес-активності в таких регіонах є критично важливими для забезпечення стійкості національної економіки в умовах війни.

Війна водночас вимагає розробки ефективних стратегій управління малими та середніми бізнесами. В умовах постійних економічних викликів та нестабільності, стратегічне управління стає критично важливим для забезпечення стійкості, адаптації до змін та мінімізації ризиків. Ефективні стратегії управління сприяють збереженню життєздатності підприємств, економічного зростання та відновлення.

Пропонуємо такий алгоритм формування стратегій управління малим і середнім бізнесом на регіональному ринку (рис. 3).

Як уже зазначалось, в умовах військової агресії особливої актуальності набуває стратегічне планування потенційної релокації бізнесу до більш безпечних західних регіонів України. Цей процес передбачає комплексне оцінювання логістичних маршрутів, виробничих потужностей, наявності кваліфікованих кадрів та інфраструктури в потенційному регіоні переміщення. Важливим аспектом є також аналіз місцевого ринку, конкурентного середовища та можливостей інтеграції бізнесу в нову економічну екосистему регіону.

Не менш вагомим є процес формування стратегій управління малим і середнім бізнесом у сучасних умовах характеризується необхідністю постійної адаптації до турбулентного економічного середовища. Це вимагає впровадження гнучких бізнес-моделей, створення фінансових резервів та розробки антикризових планів. Ключовими елементами адаптивного управління стають моніторинг ринкових змін, оперативне коригування операційних процесів та оптимізація витрат при збереженні якості продукції чи послуг.

Стратегічне управління малим і середнім бізнесом потребує також глибокого розуміння та врахування регіональних особливостей ринку. Це передбачає детальний аналіз локального попиту, культурних преференцій та економічних можливостей місцевого населення. Врахування специфіки регіону дозволяє формувати унікальні торгові пропозиції, адаптувати маркетингові стратегії та створювати продукти, що максимально відповідають потребам цільової аудиторії.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

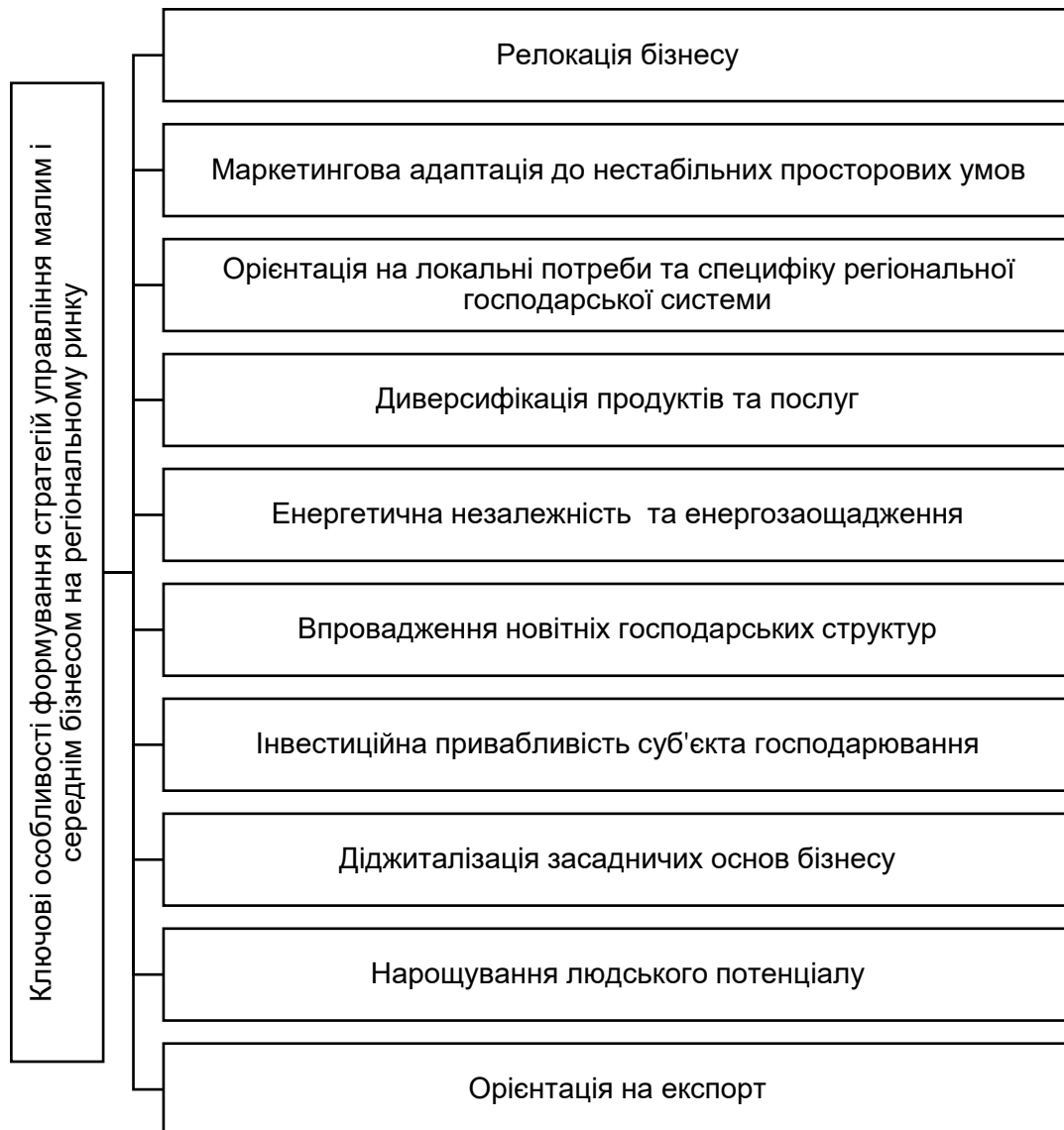


Рис. 3. основні складові стратегій управління малим і середнім бізнесом
Джерело: авторська пропозиція.

При цьому диверсифікація виступає ефективним інструментом мінімізації ринкових ризиків та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Впровадження нових продуктових ліній та послуг має базуватися на ретельному аналізі ринкового попиту, наявних ресурсів та компетенцій підприємства, а також оцінці потенційної рентабельності.

В умовах постійних руйнацій енергетичної інфраструктури України критичного значення набуває формування автономних джерел енергії для забезпечення підприємств. Стратегічне планування передбачає інвестиції в альтернативні енергетичні рішення, такі як сонячні панелі, генератори та акумуляторні системи. Такий підхід забезпечує безперервність бізнес-процесів та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз у сфері енергопостачання.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Формування ефективних партнерських мереж стає імперативом стратегічного розвитку малого і середнього бізнесу. Це передбачає встановлення довгострокових взаємовигідних відносин із постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку. Створення стійких партнерських екосистем дозволяє оптимізувати ресурси, розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу в регіональному контексті.

Стратегічний розвиток малого і середнього бізнесу в умовах повоєнної відбудови потребує залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Це включає розробку інвестиційно привабливих бізнес-проектів, пошук потенційних інвесторів та формування оптимальних механізмів фінансування. Ефективна інвестиційна стратегія має враховувати специфіку регіонального ринку, структурні особливості та потенціал масштабування бізнесу.

При цьому цифрова трансформація дозволяє мінімізувати витрати на управління, сприяє розвитку електронної комерції та впровадження сучасних інформаційних систем. Це дозволяє підвищити операційну ефективність, розширити канали збуту та забезпечити конкурентні переваги на внутрішньому ринку.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на вітчизняному ринку праці, у тому числі зумовлених війною, особливого значення набуває стратегічне інвестування в розвиток людського потенціалу. Це передбачає створення комплексних програм навчання та перекваліфікації персоналу, включаючи створення умов для задіяння нетрадиційних джерел суспільної трудової діяльності. Такий підхід забезпечує формування стійкого кадрового потенціалу та підвищення професійних компетенцій працівників.

Насамкінець стратегічний вектор розвитку малого і середнього бізнесу спрямовується на освоєння нових ринків товарів і послуг та інтеграцію в міжнародні торговельні альянси й інші формування не лише в рамках ЄС. Це вимагає вивчення і опанування міжнародними стандартами якості, зокрема серії ISO, особливостей зовнішньоекономічної діяльності та адаптації продукції до вимог цільових ринків. Експортна орієнтація сприятиме диверсифікації ризиків та підвищенню стійкості бізнесу в умовах регіональної економічної нестабільності.

Висновки та пропозиції. У ході дослідження були виявлені стратегічні напрямки розвитку управління малим і середнім бізнесом на регіональному рівні в умовах війни. Зокрема, встановлено, що найбільше постраждали підприємства у прикордонних та фронткових регіонах, тоді як західні області стали осередками бізнес-адаптації. Релокація, цифровізація та диверсифікація визначаються ключовими інструментами адаптації МСБ до умов війни. Водночас значну роль відіграють регіональні особливості ринку, кадровий потенціал та наявність енергетичних ресурсів. Ефективне управління передбачає не лише короткострокову реакцію на кризу, а й формування довгострокової стратегії стійкого розвитку.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що розвиток МСБ у кризових умовах має багатовимірний характер і потребує комплексного підходу. Бізнес не може обмежуватись лише оперативними рішеннями на кшталт релокації чи скорочення витрат, а повинен розробляти системні програми цифровізації, інвестування у кадровий потенціал та диверсифікацію ринків. Це забезпечить не лише виживання підприємств, а й створить фундамент для майбутнього зростання після завершення війни.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином стратегічний розвиток малого і середнього бізнесу повинен поєднувати тактичні заходи оперативного реагування та довгострокові пріоритети інституційного зміцнення. Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка впливу державної політики на адаптаційні можливості бізнесу, вивчення регіональних моделей взаємодії між підприємництвом та місцевою владою, а також формування інструментів інтеграції українських МСБ в європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Багінський А. В. Зміна способів взаємодії бізнесу та суспільства в умовах російсько-української війни / А. В. Багінський, Д. О. Куцеренко, О. Ю. Шелест // Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право. – 2023. – № 4 (60). – С. 6-13.
2. Балабан П. Ю. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств / П. Ю. Балабан, А. М. Овсієнко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2022. – № 1(105). – С. 7-14.
3. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи / Т. Горохова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. – С. 1-12.
4. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html.
5. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx.
6. Лобунець Т. Особливості інвестування бізнесу в умовах війни / Т. Лобунець, Г. Гончар // Наукові перспективи. – 2022. – № 8 (26). – С. 1-12.
7. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни / В. В. Лойко, Б. В. Александров // European scientific journal of Economic and Financial innovation. – 2023. – № 1(11). – С. 228-235.
8. Пер'ян С. А. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни / С. А. Пер'ян, В. В. Оліярник, В. В. Мельник, О. П. Озарко, Н. І. Даньків // Scientific notes of Lviv University of Business and Law. – 2023. – № 36. – С. 459-469.
9. Семенча І. Є. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України / І. Є. Семенча // Економічний простір. – 2022. – № 181. – С. 143-150.
10. Солоненко Ю. В. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни / Ю. В. Солоненко, П. І. Панасюк // Галицький економічний вісник. – 2023. – № 82(3). – С. 190-200.
11. Халатур С. М. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва / С. М. Халатур, Г. Є. Павлова, С. В. Качула, Л. О. Сітало // Агросвіт. – 2022. – № 2. – С. 10-17.
12. Шматок М. Сучасна концепція маркетингу для підприємств малого бізнесу на прикладі стратегії «блакитного океану» / М. Шматок, Т. Устік // Наукові перспективи. – 2023. – № 12(42). – С. 1-12.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**References**

1. Baginsky, A. V., Kutserenko, D. O., & Shelest, O. Yu. (2023). Zmina sposobiv vzaiemodii biznesu ta suspilstva v umovakh rosiis-ko-ukrainskoi viiny [Changing ways of interaction between business and society in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI" Political Science. Sociology. Law*, (4 (60)), 6-13.
2. Balaban, P. Yu., & Ovsienko, A. M. (2022). Maliy biznes u sferi torhivli: praktyko oriientovana metodyka otsin-ky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Small business in the field of trade: a practically oriented method of assessing the efficiency of enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seria «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, (1(105)), 7-14.
3. Gorokhova, T. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies for the use of digital tools in the activities of small and medium-sized businesses during the economic crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (39), 1-12.
4. Kil'kist aktyvnykh pidpriemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti [Number of active enterprises by regions of Ukraine and types of economic activity]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html.
5. Kil'kist diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva [The number of operating enterprises by type of economic activity with a division into large, medium, small and micro enterprises]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx.
6. Lobunets, T., & Gonchar, G. (2022). Osoblyvosti investuvannia biznesu v umovakh viiny [Peculiarities of business investment in war conditions]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (8(26)), 1-12.
7. Loiko, V.V., & Aleksandrov, B.V. (2023). Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, (1(11)), 228-235.
8. Peryan, S. A., Oliyarnyk, V. V., Melnyk, V. V., Ozarko, O. P., & Dankiv, N. I. (2023). Stan i problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [The state and problems of small business development in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (36), 459-469.
9. Semencha, I.E. (2022). Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy [Formation of a business development strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine]. *Ekonomicnyi prostir – Economic space*, 181, 143-150.
10. Solonenko, Yu. V., & Panasjuk, P. I. (2023). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuвання biznesu Ukrainy v umovakh viiny [State support and stimulation of Ukrainian business in wartime conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 82(3), 190-200.
11. Khalatur, S. M., Pavlova, G. E., Kachula, S. V., Sitalo, L. O. (2022). Antykryzove upravlinnia malym biznesom yak zaporuka zabezpechennia finansovoi stratehii ta efektyvnosti ahrovyrobnytstva [Anti-crisis management of small business as a guarantee of ensuring financial strategy and efficiency of agricultural production]. *Agrosvit*, (2), 10-17.
12. Shmatok, M., & Ustik, T. (2023). Suchasna kontseptsiiia marketynhu dlia pidpriemstv maloho biznesu na prykladi stratehii «blakytneho okeanu» [Modern concept of marketing for small business enterprises using the example of the "blue ocean" strategy]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (12(42)), 1-12.

Отримано 09.06.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 658.14:334.722(477)

JEL Classification: L26; M21; R11

Mykola Butko

Doctor of Economics, Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Andrii Zakharchenko**

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: andriizakharchenko9@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4292-8941>**SPECIFICS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS DEVELOPMENT
IN MODERN CONDITIONS**

Abstract. *The effective development of small and medium-sized businesses (SMEs) plays an extremely important role in wartime for the survival of enterprises, maintaining economic resilience and ensuring national stability. SMEs face numerous challenges, such as the destruction of infrastructure, the outflow of workers, the limitation of logistics routes and the reduction of sales markets. Well-designed management strategies allow enterprises to adapt to new conditions, maintaining competitiveness and ensuring employment, thus becoming key drivers of economic development, particularly in specific regions. We consider effective management to include optimization of resources, diversification of markets, and increased protection of personnel and property, which contributes to business survival even in difficult circumstances.*

A key aspect of SME management strategies in wartime is the ability to quickly adapt to changes and reduce risks. This may involve a reorientation of the business model, the development of new products or the search for alternative sales markets. For example, some Ukrainian enterprises in the conditions of military operations were able to adapt their production lines to the needs of the army or provide the population with vital goods. Such flexibility helps not only to save jobs, but also makes enterprises more resistant to crisis phenomena. In the conditions of a military threat, the importance of digitalization also increases: the use of online channels for sales and communication with customers allows you to avoid physical risks and expand the geography of business.

In modern conditions, limited access to capital forces SMEs to review their costs, reduce unnecessary expenses and use available resources more efficiently. To increase liquidity, enterprises can use short-term financing methods, for example, attracting investments from partners or receiving government grants and subsidies. At the same time, effective financial planning helps improve the company's adaptive potential, reducing dependence on external factors and allowing a quick response to new challenges.

Effective strategies for managing SMEs during wartime are the basis for ensuring business survival, adaptation to new conditions and maintaining economic stability. Adaptability, responsible financial management and prioritization of staff stability allow enterprises not only to survive, but also to contribute to the development of the country's economy even in crisis periods.

Keywords: *small business; medium business; war; strategy; territorial communities; risks.*

Table: 1. Fig.: 3. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 9-19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19).