

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-67>

УДК 658.3.07

Олена МИХАЙЛОВА

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

e-mail: [olena.mykhailova@pdaу.edu.ua](mailto:olena.mykhailova@pdaу.edu.ua)

Світлана ПИСАРЕНКО

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

e-mail: [svitlana.pysarenko@pdaу.edu.ua](mailto:svitlana.pysarenko@pdaу.edu.ua)

Дарина НОСЕНКО

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0001-9513-3468>

e-mail: [daryna.nosenko@st.pdaу.edu.ua](mailto:daryna.nosenko@st.pdaу.edu.ua)

Наталія БОНДАРЕНКО

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0004-3940-9310>

e-mail: [nataliia.bondarenko@st.pdaу.edu.ua](mailto:nataliia.bondarenko@st.pdaу.edu.ua)

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЇ

Ця стаття присвячена вивченню питань здійснення підприємницької діяльності в умовах війни, включаючи унікальні аспекти, які виникають для підприємців у період військового стану. У процесі дослідження ретельно проаналізовано особливості підприємницького середовища під час війни, звернено увагу на ризики, обмеження та нестабільність, які супроводжують цей період. Досліджено елементи стратегій, які підприємці можуть використовувати для збереження та розвитку своїх бізнесів, долаючи виклики, пов'язані з війною. У процесі дослідження доведено першочергове значення мотивації працівників та впровадженні інноваційних підходів у стратегії розвитку підприємницької діяльності під час воєнного стану. Стаття надає практичні поради та висновки для підприємців, які прагнуть адаптуватися до викликів воєнного періоду, зберегти стійкість та забезпечити стабільну функціонуючу діяльність своїх підприємств на принципах сталого розвитку.

Ключові слова: підприємницька діяльність, війна, ефективність, стратегія, релокація, сталий розвиток безпека ведення бізнесу

Olena MYHAILOVA, Svitlana PYSARENKO,

Daryna NOSENKO, Nataliia BONDARENKO

Poltava State Agrarian University

## BUSINESS ACTIVITY DURING THE WAR: FEATURES, EFFICIENCY, STRATEGIES

Entrepreneurship in times of war is a topic of increasing importance amidst geopolitical instability and armed conflicts. This article explores the nuances and challenges faced by entrepreneurs during wartime and analyses the effectiveness of strategies that can help them sustain and develop their businesses amid military operations.

One of the key characteristics of entrepreneurial activity in war conditions is the high level of uncertainty and risk. War can lead to infrastructure destruction, disruptions in supply chains, and limitations on the movement of goods and services, significantly complicating business operations. However, entrepreneurs who possess adaptive skills and the ability to respond swiftly to changes can identify new opportunities in these challenges.

Diversification is one of the pivotal strategies for entrepreneurs operating during wartime. Expanding the range of products and services, engaging alternative suppliers, and exploring new markets can reduce risks and enhance business resilience.

The effectiveness of entrepreneurial activity during war depends on entrepreneurs' ability to adapt to changes, make prompt decisions, and implement innovative approaches. This article underscores the importance of creating motivational programs for employees since their commitment plays a crucial role, and their productivity can substantially impact a company's performance.

Furthermore, the strategy of entrepreneurial activity during war should be oriented towards long-term success rather than mere survival. Entrepreneurs should view war as a temporary challenge and develop strategies focused on sustained growth after the war conclusion. Innovation plays a vital role in ensuring competitiveness during wartime, and entrepreneurs should invest in new technologies, products, and services that align with emerging market realities and needs.

Collaboration with governmental bodies and military authorities is another crucial strategy for entrepreneurs, as it can provide stability and security for business operations during wartime. Interaction with such entities and cooperation on security issues can help entrepreneurs maintain the normal functioning of their enterprises.

Entrepreneurship during war requires entrepreneurs to possess skills in adapting to change, formulating strategies, and being flexible in addressing challenges. Properly chosen actions and strategies can assist entrepreneurs in not only surviving but also thriving in their businesses during the war times.

Key words: entrepreneurial activity, war, efficiency, strategy, relocation, sustainable development, business security

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Підприємницька діяльність є не лише важливою, але й фундаментальною складовою сучасного суспільства і економіки. Вона втілює в собі не тільки ідеї та прагнення окремих осіб, але й створює нові робочі місця, забезпечує економічне зростання, сприяє інноваціям і покращує якість життя населення. Підприємці виступають каталізаторами змін та рушійною силою для впровадження нових технологій, підвищення конкурентоспроможності і розвитку бізнес-середовища. Підприємництво сприяє залученню інвестицій, впливає на формування соціокультурних та економічних цінностей суспільства, при цьому, підприємницька діяльність може мати значний вплив на соціальний прогрес, створюючи можливості для самореалізації та розвитку людей.

Напочатку повномасштабного вторгнення російських військ на територію України підприємницька діяльність в Україні була практично паралізованою, певний час (перші кілька місяців повномасштабної війни) увесь бізнес або зупинив свою діяльність, або повністю переорієнтував її на військові чи соціальні цілі. Згодом, після відносного стримання російських військ на Сході та Півдні України, а також їх витіснення з Півночі, підприємницька діяльність на відносно безпечних територіях держави поступово відновлювалась, крім того, були релоковані підприємства із найбільш постраждалих регіонів, підприємницька діяльність почала розвиватись керуючись новими принципами, які не були притаманні мирному часу.

У цьому контексті дослідження і розуміння чинників, що впливають на результат підприємницької діяльності та стратегії розвитку підприємств в умовах війни, мають важливе значення, оскільки дають змогу доповнити концепцію сталого економічного розвитку додатковими елементами, які пов'язані не лише із війною в Україні, а й загостренням міждержавних конфліктів у світі. За таких умов підприємницька діяльність стає основою економічної безпеки а допомагає уникнути надзвичайних кризових явищ в економіці.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання розвитку підприємницької діяльності привертає увагу багатьох науковців, які розглядають цю проблематику в різних контекстах. Зокрема, Пашко П.В. розглядає вплив глобалізації на розвиток підприємництва [1]. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук М. В. [2], а також Колодяжна І. В., Букріна К. А. [3] та Поповіченко Ю. А. [4] акцентують свою увагу на питаннях безпеки ведення бізнесу в умовах трансформаційних змін та в контексті концепції сталого розвитку. Ілляш О., Васильців Т., Лупак Р., Гетьманський В. досліджують питання ефективності функціонування підприємств в умовах економічного зростання [5]. Герасименко Ю.В. [6] досліджує підприємництво в контексті взаємодії стейкхолдерів. Цікавими також є іноземні дослідження, зокрема Челях Т.Д., Челях М.К., Яганатах М. [7] розглядають малий та середній бізнес в Малайзії, при цьому, значну увагу науковці приділяють питанням корпоративної соціальної відповідальності. Різні аспекти розвитку підприємницької діяльності в умовах війни розглядаються в працях Дем'яненко Н. В., Самойлик Ю. В., Скаченко Т. А. [8] та Махмудова Х.З., Самойлик Ю.В., Дем'яненко Н.В., Чепура І.В., Колінка В.А. [9].

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері розвитку підприємництва, виникають нові чинники, що підкреслюють актуальність дослідження цієї проблематики. Зокрема, війна в Україні вносить низку викликів, які деструктивно впливають на стан бізнесу, за таких умов необхідний пошук нових стратегічних рішень, що дозволять забезпечити ефективність функціонування підприємств у складних умовах воєнного стану та їх сталий розвиток. .

### **Формулювання цілей статті**

Мета статті полягає в аналізі особливостей підприємницької діяльності в умовах війни, оцінці ефективності підприємницьких підходів та розгляді стратегій, які дозволяють підприємствам успішно функціонувати та розвивати свої бізнеси в надзвичайних умовах воєнного конфлікту.

### **Виклад основного матеріалу**

Підприємницька діяльність в умовах воєнного стану в Україні має свої особливості і виклики, які суттєво впливають на бізнесменів та підприємства. Військові дії призводять до значного погіршення соціально-економічної стабільності в регіонах та в країні загалом. Підприємці стикаються з несподіваними ризиками, такими як загроза життю, руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, збої в постачаннях, падіння попиту, підвищення цін на сировину та інфляція. Під час війни деякі підприємства змушені переїжджати або евакуюватися з районів бойових дій. Це створює серйозні виклики, оскільки можливою є втрата обладнання, ресурсів та робочої сили.

Війна та нестабільність зазвичай призводять до зменшення інвестицій у регіоні та країні. Підприємці стикаються із труднощами щодо залучення інвестицій та кредитів для розвитку бізнесу. В

умовах воєнного стану підприємці змушені насамперед інвестувати в безпеку для свого бізнесу, що включає в себе заходи для захисту працівників і майна. Підприємцям доводиться бути надзвичайно гнучкими та швидко реагувати на зміни у виробничому процесі, попиті на товари та послуги, а також на законодавче регулювання. В умовах війни особливо гостро постає питання соціальної відповідальності, підприємства мають спрямовувати свої зусилля не лише на підтримку своїх працівників, а й місцевого населення та сприяння відновленню зруйнованої інфраструктури. У цілому, підприємництво в умовах воєнного стану є важливим чинником для відновлення економіки та забезпечення життєздатності нації. Такі часи вимагають від підприємців особливої винахідливості, стратегічного планування та дієздатності для збереження ініціативи та розвитку бізнесу в умовах викликів воєнного стану.

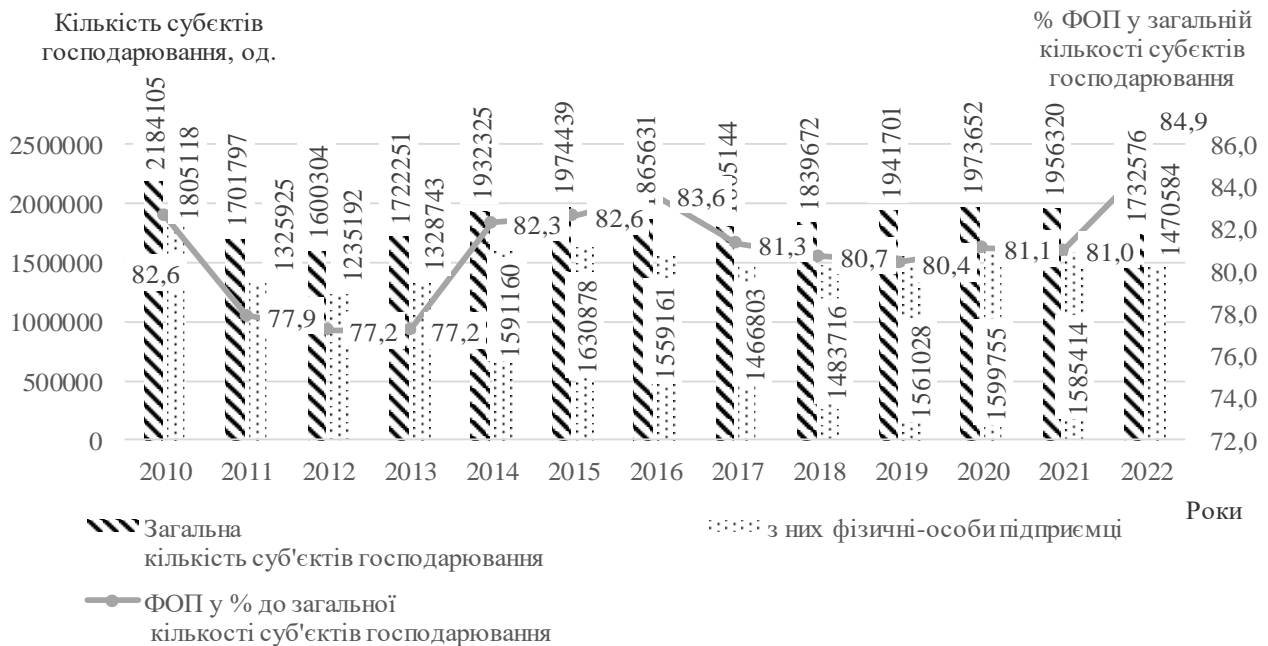


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання, у тому числі фізичних осіб-підприємців у кількісному та відсотковому співвідношенні в Україні, 2010-2022 рр.

Джерело: узагальнено автором за даними [10]

Протягом 2010-2022 рр. кількість суб'єктів господарювання постійно змінювалась. Найбільше їх було зареєстровано у 2010 р. – 2184105 одиниць, з яких 1805118 – це фізичні особи-підприємці (82,6 % від загальної кількості суб'єктів господарювання). У наступні два роки кількість всіх категорій господарюючих суб'єктів знижувалась, відповідно найменше їх в цілому було у 2012 р. – 1600,3 тис. одиниць, у тому числі ФОП – 1235,2 тис. одиниць. Такі тенденції насамперед зумовлені наслідками світової економічної кризи разом з прийняттям нового Податкового кодексу України 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. Суттєві податкові зміни, які були викладені в цьому нормативно-правовому акті, вплинули на економічну активність малих форм господарювання, значна частина неактивних ФОП-ів припинили свою діяльність. У цілому Податковий кодекс України передбачав низку позитивних змін, зокрема було заплановано зниження податкових ставок податків на прибуток підприємств, податку на додану вартість (ПДВ) та інших податків для сприяння підприємництву та привабленню інвестицій. Податковий кодекс містив спрощену систему оподаткування для малих підприємств та ФОПів, що мало б сприяти підвищенню бізнес-активності. Також було впроваджено об'єднану податкову декларацію, що спростило процедури подання звітності та забезпечило зменшення адміністративного тиску на платників податків. Також викладено нові підходи до оподаткування нерухомості, включаючи введення земельного податку. Було встановлено нові правила оподаткування дивідендів та процентів. Кодекс містив більше інструментів податкового стимулювання для підтримки певних видів діяльності та регіонів, було внесено зміни в оподаткуванні ПДВ, включаючи впровадження електронного адміністрування та нові правила стосовно ставки ПДВ. Податковий кодекс містив нові правила оподаткування прибутку підприємств та принципи нарахування збору на обов'язкове державне пенсійне страхування. У цілому, прийняття Податкового кодексу було необхідним та своєчасним. Після кількох років адаптації до нових податкових умов та відновлення після світової економічної кризи (2010-2013 рр.) підприємницька діяльність починає активізовуватись. Це також пов'язано зі змінами політико-економічного курсу держави, зокрема орієнтацією на європейський вектор розвитку, що стало стимулом для багатьох представників бізнесу. Наступний період (2014-2020 рр.) був відносно стабільним за

показниками кількості суб'єктів господарювання. Навіть у період пандемії COVID-19 цей показник збільшився. Суттєве зменшення кількості суб'єктів господарювання у тому числі фізичних осіб-підприємців зменшилась відповідно на 223744 (11,4 %) та 114830 (7,2 %), що пов'язано із повномасштабною війною в Україні. Насамперед припинили свою діяльність середні та великі підприємства, які були розташовані в зонах активних бойових дій, таким чином, частка ФОПів збільшилась до 84,9 %.

Для відновлення економіки та відносного збереження виробничого потенціалу бізнесу в умовах війни державою була прийнята Програма релокації підприємств, яка передбачає переміщення підприємств та їх потужностей з територій, що знаходяться у зоні бойових дій або наближені до них, в безпечні регіони на Захід України. При цьому, підприємство отримує пакет державної підтримки, а саме: підбір місця розташування для потужностей підприємства; допомога з перевезенням на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту. Переміщення підприємств можна здійснити в один з дев'яти регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області) [11].

Станом на березень 2023 р. згідно зазначеної програми було релоковано 800 підприємств, 623 з яких відновили роботу в нових регіонах, для решти триває пошук місця для переміщення та вирішуються організаційні моменти. Найбільше підприємств було переміщено до Львівської (24 %), на другому місці знаходиться Закарпатська (14,5 %), також популярними для релокації були Чернівецька (9,8%), Івано-Франківська (8,3%), Хмельницька (7,3%), Тернопільська (6,3%) області (рис. 2).

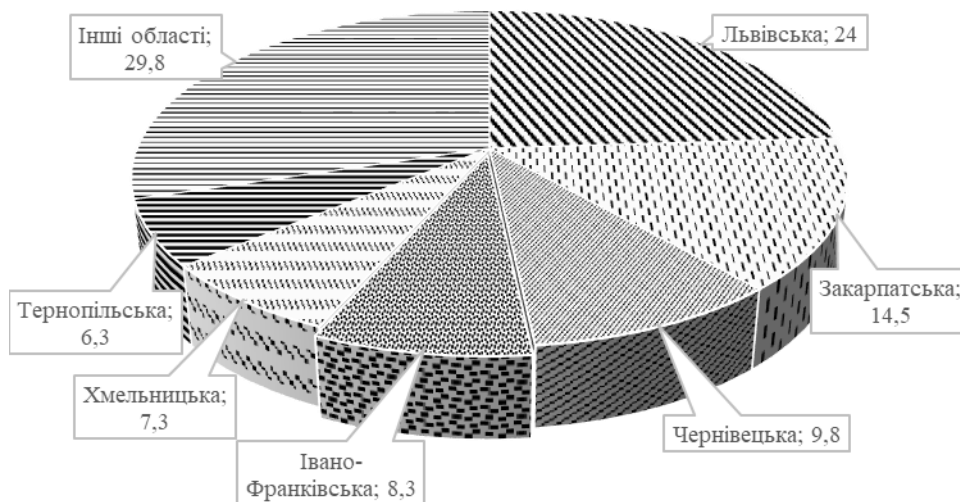


Рис. 2. Розподіл релокованих підприємств протягом 2022 р. за регіонами України, %

Джерело: узагальнено автором за даними [11]

Понад 650 підприємств, які планували релокувати свої виробничі потужності, відмовились від переміщення у зв'язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. Деякі підприємства повертаються на попередні місця роботи у зв'язку з відносним налагодженням безпекової ситуації (зокрема в Харківську, Чернігівську та Сумську область повернулось 44 підприємства).

Українські підприємства стикаються з численними складнощами та проблемами в умовах війни. Головною проблемою є питання безпеки для працівників, а також загроза знищення потужностей. Війна призводить до економічної нестабільності в регіоні, зменшення інвестицій, скорочення виробництва та зниження споживчого попиту. Посилення неспокою та військові дії призводять до зниження споживчого попиту, оскільки люди стають обережнішими та витрачають менше. Це особливо важливо для підприємств, що виробляють товари та послуги непершочергового значення для внутрішнього ринку, при цьому, підприємства, що були орієнтовані на зовнішній ринок, стикаються із проблемами збуту у зв'язку із заблокованими портами та зруйнованою логістичною інфраструктурою. Умови війни призводять до зростання вартості ресурсів, таких як паливо, енергія та сировина, що підвищує сукупні виробничі витрати для підприємств, а отже і ціну кінцевої продукції, що впливає на попит. Війна впливає на стабільність роботи банківської системи, що створює ризики для фінансової стійкості підприємств. Міграція кваліфікованих працівників з регіонів, що страждають від війни, призводить до дефіциту робочої сили, що ускладнює ведення бізнесу. Війна породжує політичну нестабільність, зміну в правилах і регулюванні бізнесу та права власності, що створює невизначеність для підприємців. Ці фактори створюють складні умови для українських підприємств та потребують ретельної діагностики для прийняття стратегічних рішень для виживання та розвитку в умовах війни.



Рис. 3. Стратегія розвитку підприємницької діяльності в умовах війни

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, підприємці, працюючи в умовах війни, повинні приділяти особливу увагу заходам безпеки, щоб забезпечити як свій особистий захист та захист працівників, а також стабільність свого бізнесу. Необхідно розробити план евакуації, який включає в себе інструкції для персоналу та способи виходу з будівлі або району у разі загрози. Необхідно проводити тренування для персоналу з регулярністю, щоб всі знали, як діяти у небезпечних ситуаціях, при цьому потрібно обладнати бомбосховища для забезпечення безпеки та за необхідності продовження роботи. Потрібно захистити майно та важливі документи від ризику втрати або пошкодження, забезпечити можливість резервного зберігання даних та важливих документів у безпечному місці, створити запаси необхідних матеріалів, ресурсів та продуктів на випадок перебоїв у постачанні у зв'язку з війною. Важливо також захистити свою комп'ютерну мережу та інформацію від хакерських атак, оскільки під час війни спостерігається збільшення кіберзагроз.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Умови війни створюють надзвичайні виклики для підприємців. Однак підприємці можуть реагувати на ці виклики шляхом впровадження особливих стратегій та підходів. Однією з ключових особливостей підприємницької діяльності під час війни є надзвичайний ризик. Військові дії призвели до руйнування інфраструктури, збоїв у постачанні та інших серйозних обмежень. Важливою стратегією в таких умовах є диверсифікація бізнесу та ресурсів, зокрема розширення асортименту продуктів і послуг, пошук альтернативних джерел постачання та нові ринки збуту.

Ефективність підприємницької діяльності під час війни залежить від здатності підприємців реагувати на ризики та можливості, що виникають в цих умовах. Важливим аспектом є забезпечення мотивації працівників, оскільки вони можуть стати ключовим чинником в збереженні продуктивності в

умовах війни. Підприємці повинні розробити програми стимулювання та підтримки персоналу, включаючи фінансові стимули, бонуси та інші заходи, які забезпечать вірність та високу робочу ефективність працівників.

Стратегія підприємницької діяльності під час війни повинна бути спрямована на довгостроковий успіх. Підприємці повинні розглядати війну як тимчасовий виклик і розвивати стратегії, спрямовані на стале зростання після її завершення. Інновації стають ключовим фактором в забезпеченні конкурентоспроможності. Підприємці повинні інвестувати в нові технології, продукти та послуги, які відповідають новим реаліям і потребам ринку. Співпраця з владними структурами та військовими органами може забезпечити відносну стабільність та безпеку в умовах війни. Підприємці повинні бути готові до співпраці та взаємодії з цими структурами для забезпечення безперервності своєї діяльності.

Підприємницька діяльність в умовах війни вимагає від підприємців специфічних навичок, адаптації та стратегій. Однак з правильним підходом і сміливістю підприємці можуть не лише вижити в умовах воєнного стану, але й розвивати своє підприємство та досягати стабільного росту в найскладніших обставинах.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають в обґрунтуванні фінансово-інвестиційних проєктів з впровадження інновацій в підприємницьку діяльність.

### Література

1. Пашко П.В. та ін. Підприємство в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 476 с.
2. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук М. В. Контролінг економічної безпеки поведінки підприємств в умовах трансформаційних перетворень. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665>
3. Колодязна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.
4. Поповиченко Ю. А. Державне регулювання системи забезпечення економічної безпеки сектору малого підприємництва. Львів, 2014. 248 с.
5. Pyash O., Vasylytsiv T., Lupak R., Get'manskiy V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2021. Iss. 51. P. 7-24.
6. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ, 1 (87), 2019, 9–16. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16).
7. Chelliah T.D., Chelliah M.K., Jaganathan M. Adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from Malaysian SMEs. Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 2017. 33(4). 174–189. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2017-3304-11>.
8. Дем'яненко Н. В., Самойлик Ю. В., Скаченко Т. А. Особливості економічної комунікації малого та середнього бізнесу, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування й громадськими об'єднаннями м. Полтава. Вісник МАУП. 2022. С. 59-65.
9. Махмудов Х.З., Самойлик Ю.В., Дем'яненко Н.В., Чепур І.В., Колінко В.А. Мотиваційний механізм розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт. 2022. № 20. С. 23-31.
10. Державна служба статистики України. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2023).
11. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. 2023. URL: <http://surl.li/cedhw> (дата звернення: 01.08.2023).

### References

1. Pashko P.V. et al. (2019) *Podpriemnytstvo v epokhu hlobalnykh transformatsii: vyklyky ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Entrepreneurship in the era of global transformations: challenges and development prospects]*. Irpin: Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, 476 p.
2. Karachyna, N. P. Semtsov, V. M., Myronchuk, V. M. (2021). Controlling of the economic security of enterprise behavior in conditions of the transformations. *Effective economy*. Vol. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665>.
3. Kolodaznaya, I. V., Bukrina, K. A. (2019). Economic security in the sustainable operation of enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 23, pp. 135-140.
4. Popovichenko, Yu. A. (2014). State regulation of the system of ensuring economic security of the small business sector. Lviv. 248 p.
5. Pyash, O., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Get'manskiy, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. Iss. 51. pp. 7-24.
6. Herasymenko Yu.V. Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt. *Visnyk ZhDTU*, 1 (87), 2019, 9–16. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)
7. Chelliah T.D., Chelliah M.K., Jaganathan M. (2017) Adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from Malaysian SMEs. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 33(4). 174–189. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2017-3304-11>.
8. Demyanenko, N. V., Samoilyk, Iu. V., Skachenko, T. A. (2022) Peculiarities of economic communication of small and medium-sized businesses, executive authorities, local self-government and public associations of Poltava. *Bulletin of the MAUP*. pp. 59-65.
9. Makhmudov, K. Z., Samoilyk Iu.V., Demyanenko N.V., Chepur I.V., Kolinko V.A. (2022) The motivational mechanism for the development of business entities. *Agroswit*, Vol. 20. pp. 23-31.
10. State Statistics Service of Ukraine (2023). available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 01 November 2023).
11. Enterprise relocation program. Ministry of Economy of Ukraine (2023) URL : <http://surl.li/cedhw>.