

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.45>

УДК 338.2

В. В. Татарінов,

*к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7373-1267>*

В. С. Татарінов,

*к. т. н., доцент, доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9062-0822>*

О. Ф. Кришан,

*к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2967-0126>*

ПРОБЛЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД КРИЗИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

V. Tatarinov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing, Prydniprovsk Institute The Private Joint-Stock Company «Higher education institution «Interregional academy of personnel management»

V. Tatarinov,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing, Prydniprovsk Institute The Private Joint-Stock Company «Higher education institution «Interregional academy of personnel management»

O. Kryshan,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing, Prydniprovsk Institute The Private Joint-Stock Company «Higher education institution «Interregional academy of personnel management»

PROBLEMS OF SMALL BUSINESS DURING THE CRISIS AND POSSIBLE WAYS TO OVERCOME THEM

У статті розглянуто актуальну на сьогоднішній день ситуацію в Україні у зв'язку з кризою в умовах військового стану. Досліджено стан вітчизняного малого бізнесу, проаналізовано умови його функціонування в сучасних умовах, визначено інструменти подолання кризових проблем. Визначено існуючі та потенціально можливі проблеми, що виникають в економіці в умовах повномасштабних військових дій та їх негативний вплив на діяльність та економіку підприємств малого бізнесу самих різних видів діяльності незалежно від форми власності. Визначено, що переважна більшість підприємств малого бізнесу не змінили свою локацію, використовуючи гібридний формат роботи. Визначено механізми роботи державної програми з релокації працюючого бізнесу у більш безпечні регіони. Відзначено значне зниження економічної та виробничої активності підприємств малого бізнесу, визначено причини та основні фактори, що викликали зниження активності та його суттєві економічні втрати. Визначено механізми диверсифікації діяльності підприємств малого бізнесу як стратегії розвитку, при якій позитивний економічний ефект може бути отримано за рахунок вкладення коштів в різні класи активів, з метою зменшення загального рівня ризиків при просіданні ринку. Розглянуто інші можливі заходи щодо порятунку підприємств малого бізнесу та запропоновано дієві інструменти, використання яких в сучасних складних умовах може забезпечити подолання проблем, спричинених кризою. Наведено перелік деяких потенційно необхідних та актуальних товарів та послуг, де міг би брати участь малий бізнес в сучасних складних умовах: військове спорядження та обладнання, медичні послуги та товари, продукти харчування та водопостачання, комунікаційні послуги, послуги охорони, безпеки та евакуації населення, будівництво та ремонт інфраструктури, засоби захисту від біологічних, хімічних та радіологічних загроз. Наведені рекомендації забезпечують потенційні можливості вказаним підприємствам для зменшення впливу кризових явищ на основну діяльність та збільшення економічної ефективності діяльності бізнесу.

The article examines the current situation in Ukraine in connection with the crisis under martial law. The state of domestic small business has been studied, the conditions of its functioning in modern conditions have been

analyzed, and tools for overcoming crisis problems have been identified. The existing and potentially possible problems arising in the economy in the conditions of full-scale military operations and their negative impact on the activity and economy of small business enterprises of various types of activity, regardless of the form of ownership, are determined. It was determined that the vast majority of small business enterprises did not change their location, using a hybrid work format. The working mechanisms of the state program for the relocation of operating businesses to safer regions have been determined. A significant decrease in the economic and production activity of small business enterprises was noted, the reasons and main factors that caused the decrease in activity and its significant economic losses were determined. The mechanisms of diversification of the activities of small business enterprises as a development strategy, in which a positive economic effect can be obtained by investing funds in various classes of assets, with the aim of reducing the overall level of risks in the event of a market downturn, have been determined. Other possible measures to save small business enterprises are considered and effective tools are proposed, the use of which in today's difficult conditions can ensure overcoming the problems caused by the crisis. A list of some potentially necessary and relevant goods and services in which small business could participate in today's difficult conditions is given: military equipment and equipment, medical services and goods, food and water supply, communication services, protection, security and evacuation services, construction and infrastructure repair, means of protection against biological, chemical and radiological threats. The given recommendations provide potential opportunities for the specified enterprises to reduce the impact of crisis phenomena on the main activity and increase the economic efficiency of business activities.

Ключові слова: воєнний стан, криза, малий бізнес, диверсифікація, діджиталізація.

Key words: martial law, crisis, small business, diversification, digitalization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підприємницький сектор та його складова малий бізнес є основним з факторів розвитку національної економіки. Однак воєнні дії на території України створюють множину проблем для нормального існування, функціонування і розвитку бізнеса. Український бізнес у перший рік воєнних дій зазнав серйозних збитків від повномасштабного вторгнення. Обсяг цих збитків оцінюється приблизно 13 млрд. дол. і значна їх частина посідає бізнес [7]. Поки що основним напрямом підтримки бізнесу, у тому числі малого, є використання регуляторних механізмів та сприяння держави в організації адаптації сектора підприємництва до умов, що склалися. Разом з цим, незважаючи на дії, що приймаються, які частково знижують напруженість, малому бізнесу, як найслабшій ланці в середовищі підприємництва, необхідні додаткові інструменти для самостійного здійснення своєї діяльності в період кризи і після нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням підприємницької діяльності в умовах воєнних дій займаються достатньо багато авторів. Це Т.Мельник, О.Гук, Є.Сомова, Д.Шварц, А.Длигач, Т.Мурована, С..Назарко, І.Канцур, І.Познанська та інші. У їхніх роботах розглядаються питання стану та релокації малого бізнесу в умовах воєнних дій, державної підтримки бізнесу та стимулювання його розвитку, управління людським капіталом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На нашу думку, вітчизняними авторами недостатньо розглянути шляхи збереження та розвитку малого бізнесу за рахунок використання інструментів самостійного подолання кризових явищ, які використовуються як в Україні, а також за кордоном. У зв'язку з відсутністю досвіду вирішення цих питань виникає потреба дослідження у сфері визначення та використання інструментів, що

дозволяють малому бізнесу самотійно послабити вплив кризових проблем у період воєнних дій та після їх закінчення.

Мета статті – дослідити стан вітчизняного малого бізнесу, проаналізувати умови його функціонування при воєнному стані, визначити інструменти подолання кризових проблем та методи їх використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабних воєнних дій на території України, постраждала економіка країни, а вітчизняні підприємства знаходяться в складних умовах. Дослідження ринку малого та середнього бізнесу України, які були проведені соціологічним центром Socioinform на замовлення ЄБРР, показують, що основними найбільш нагальними проблемами для бізнесу у зв'язку з війною є:

- втрата ринків збуту та падіння попиту;
- зростання витрат у зв'язку зі збільшенням комунальних платежів та вартості сировини;
- неможливість прогнозування та стратегування через невизначеність;
- зниження продуктивності праці через постійні тривоги та обстріли;
- неможливість підвищити рівень зарплати персоналу;
- руйнування логістичних ланчужків;
- брак коштів на оплату праці;
- дефіцит сировини;
- втрата частини активів та обладнання.

Наявність вказаних проблем суттєво обмежує можливості бізнесу і, в першу чергу мікро- та малих підприємств.

Половина з опитаних малих компаній працюють з обмеженнями, а чверть функціонує як і до війни. Деякі — на шляху до відновлення роботи. 4-5% компаній частково призупинили свою діяльність або зупинили повністю. Переважна більшість малих підприємств працює там, де і до війни, практикуючи гібридний формат роботи. Через війну витрати цього сегменту переважно зросли на 20-50%, натомість прибутки скоротилися більш ніж на

50%. Оцінюючи втрати бізнесу, представники невеликих підприємств назвали суми від \$10 тис. до \$200 тис. Причини цього — збільшення цін на паливо, порушення логістики та ланцюгів постачання, втрата працівників, клієнтів та партнерів, зупинка роботи мінікомпаній [5].

За період воєнних дій значне знижується активність бізнесу. За даними Advanter Group індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на червень 2023 року становить 35.34 (зі 100 можливих). Він незначно зріс у порівнянні з квітнем 2023 року (34.03), і локальним мінімумом вересня 2022 року (33,9). UBI показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарооборот, створювати робочі місця. Якщо показник нижче 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій[3].

Свідченням цього є те, що за результатами перших п'яти місяців роботи у 2023 році 21.1% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу (від 0% до 30% від планового показника), а середньозважений очікуваний показник оборотів бізнесу у 2023 проти 2022 року продовжує падіння з +10,3% (оцінка, отримана в січні 2023 року) до - 0,7% в червні 2023 року [3].

Однак, **одним із найперших кроків** задля спасіння хоча б якоїсь частини промисловості, яка опинилась у прифронтовій зоні, стала програма з релокації працюючого бізнесу у більш безпечні регіони. У березні минулого року уряд ухвалив постанову, згідно з якою вітчизняним підприємствам надавалася можливість перевезти своє майно із зони активних бойових дій на безпечну територію.

За один рік від початку війни 800 підприємств було релоковано з небезпечних регіонів за підтримки держав[6]. На сьогодні 623 підприємства вже працюють на новому місці. Для ще 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування. Понад 650 підприємств, які планували релокувати свої виробничі потужності, відмовились від переміщення у зв'язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. Окрім того, нині

деякі підприємства повертаються на попередні місця роботи у зв'язку з покращенням там безпекової ситуації, зокрема, в Харківську, Чернігівську та Сумську область. 44 підприємства вже повернулись[6].

Однак, релокація це тільки один з напрямів збереження та можливого розвитку бізнесу в умовах кризи періоду воєнних дій та після їх закінчення. В умовах кризи, спричиненої воєнними діями на території України, коли бізнес стикається з проблемами, переліченими вище, змінюються умови не лише його звичайної діяльності, а й взагалі її існування. Тому виникає питання щодо вжиття можливих заходів для вирішення цих проблем. Щоб зберегти і навіть примножити бізнес підприємцям, необхідно здійснити ті чи інші кроки, які дозволять забезпечити стійкість їх стану. Одним з таких кроків в умовах ринкового попиту, що стрімко змінюється при військовому становищі, на нашу думку, могла б стати диверсифікація.

Диверсифікація — це стратегія, при якій ефект може бути отримано за рахунок вкладення коштів в різні класи активів, щоб зменшити загальний рівень ризику при просіданні ринку. В умовах воєнного стану попит на певні товари та послуги може значно змінитися через підвищені потреби суспільства та зміни пріоритетів. Перелік деяких потенційно затребуваних товарів та послуг, де міг би брати участь малий бізнес, може включати: військове спорядження та обладнання, медичні послуги та товари, продукти харчування та водопостачання, комунікаційні послуги, послуги охорони, з безпеки та евакуації населення, будівництво та ремонт інфраструктури, засоби захисту від біологічних, хімічних та радіологічних загроз. Диверсифікація потрібна тому, що: 1. Це дозволяє зменшити ризики у будь-якій точці докладання зусиль.

2. Вона вирішує кілька тактичних та 3 стратегічні завдання.

До тактичних завдань відносять:

- а) Збереження активів навіть у складні часи.
- б) Вихід на нові ринки.
- в) Оптимізація доходності від господарської діяльності.

- г) Запобігання спаду виробництва та падінню продажів.
- д) Залучення додаткових категорій споживачів.
- е) Стабілізація загального збуту.

До стратегічних завдань відносять:

- а) Отримання більш передбачуваних результатів з допомогою мінімізації ризиків.
- б) Розвиток бізнесу та його адаптація під нові реалії.
- в) Зростання прибутковості бізнесу.

Диверсифікація може застосовуватися у різних сферах.

Диверсифікація виробництва - це розширення виробництва підвищення ймовірності отримання прибутку. При цьому може розширюватися асортимент продукції, впроваджуватися нові технології, збільшуватися виробничі потужності.

Диверсифікація бізнесу - це відкриття принципово нових напрямків або придбання сторонніх активів.

Диверсифікація цін - це політика зміни цін залежно від ситуації та цільової групи споживачів. Наприклад, знижки на товари масового попиту в економ-сегменті або градація цін, залежно від «свіжості» товару, — розпродаж колекцій одягу минулих років.

Диверсифікація постачальників. Тут все очевидно: одна й та сама сировина — наприклад, борошно для виробництва хлібобулочних виробів — закупається у 3-5 різних постачальників. Якщо один із них збанкрутує, знизить якість продукту або відмовиться від постачання, виробництво не постраждає.

Диверсифікація джерел доходу - це постійний пошук можливостей отримувати додатковий дохід не тому, що в роботі щось не влаштовується, а з метою підвищення фінансової стійкості. Наприклад, коли фрілансер працює одразу з кількома проектами, він не залишиться без доходу у разі закриття одного із них. Або людина, яка працює в найму, може додатково

працювати на себе, коли реєструється як самозайнята і починає пекти пироги на замовлення, або писати тести, або малювати логотипи тощо.

Диверсифікація ризиків - це зведення до мінімуму ризику повної втрати капіталу шляхом використання різних об'єктів його вкладення. Ретельне обрання сфери діяльності вкладення коштів та різноспрямоване вкладення дозволяє суттєво зменшити ризик втрачання вкладеного капіталу

Диверсифікація капіталу – це процес вкладення коштів в різні сфери виробництва і сервісу, які не корелюють між собою, тобто як мінімум належать до різних галузей промисловості, секторів економіки. Дозволяє звести до мінімуму втрату капіталу шляхом його переносу в ті сфери економічної діяльності, які наразі є прибутковими.

Усі переваги диверсифікації впливають із основного стратегічного завдання щодо мінімізації ризиків.

а) Знижується ймовірність збитків у періоди падіння попиту конкретні продукти. б) При зміні ринкової ситуації бізнес може зосередитись на перспективних напрямках та швидко згорнути збиткові.

в) Фінанси, одержані на перспективних напрямках, можна пустити на запуск нових продуктів із високим попитом.

г) Знижується ризик простоїв, якщо говорити про диверсифікацію постачальників сировини та комплектуючих.

До недоліків відноситься така обставина. Багатoproфільний бізнес складніший в управлінні і потребує більшого кадрового потенціалу. Можливі маркетингові прорахунки, які зведуть усі плюси нанівець.

Для того, щоб диверсифікація була успішною необхідно:

а) Починати необхідно із аудиту власного бізнесу. Знайдіть можливості для розширення та оцініть величину ресурсу. Пропускаючи цей етап, ви ризикуєте зробити подальшу роботу безглуздою.

б) Якщо ви нещодавно вийшли на ринок і ще не досягли успіху в роботі навіть за одним напрямком, не доцільно починати диверсифікацію. В

такому разі є великий ризик загубити бізнес із-за відсутності достатнього досвіду.

в) Необхідно вивчати цільову аудиторію, її інтереси та потреби, її сприйняття бренду.

г) Для кожного продукту та кожного нового напрямку завжди потрібно розраховувати бізнес-план та рентабельність.

д) Підприємець не може однаково добре розумітися на специфіці виробництва, наприклад, дитячого взуття, тракторів та туші для вій. Під кожен напрямок діяльності необхідно збирати команду управлінців або, для початку, хоча б по одному досвідченому фахівцю.

е) Необхідно проводити маркетингові дослідження як щодо розвитку бізнесу загалом, а також й у кожному напрямку.

ж) При виборі стратегії просування бізнесу, необхідно аналізувати все, від ринку збуту і законодавства території, до конкурентів.

До інших напрямків захисту підприємства в кризових ситуаціях можна віднести:

Збільшення продуктивності і зменшення витрат: Оцініть свої процеси та витрати, щоб знайти можливості для їх оптимізації. Це може включати в себе автоматизацію, скорочення персоналу, раціоналізацію постачання, інвестиції в ефективнішу технологію та інші заходи.

Спробуйте знайти методи скорочення витрат без шкоди якості продукції чи послуг. Це може містити перегляд процесів виробництва, використання більш ефективних технологій або навіть перегляд бізнес-моделі.

Бізнес-модель - це план або структура, що описує, як компанія створює, доставляє продукцію та заробляє гроші. Вона визначає основні елементи бізнесу, включаючи продукти чи послуги, цільову аудиторію, способи монетизації, розподіл ресурсів та ключові партнерства. Основна мета бізнес-моделі – створення цінності для клієнтів та забезпечення сталого прибутку для компанії.

Особливості бізнес-моделей можуть відрізнятися залежно від промисловості, ринкових умов і стратегії підприємства. Основні компоненти бізнес-моделі включають:

Ціннісну пропозицію, тобто що пропонує компанія своїм клієнтам?

Цільову аудиторію, тобто хто є споживачами продуктів та послуг компанії?

Канали продажу, тобто як компанія доставляє свої продукти/послуги клієнтам?

Прибуткові потоки, тобто, як компанія заробляє гроші?

Ресурси, тобто які ресурси (люди, технології, фінанси) необхідні для реалізації бізнес-моделі?

Ключові партнерства, тобто які зовнішні партнери чи ресурси потрібні для підтримки та розвитку бізнесу?

Структуру витрат, тобто які витрати необхідні для підтримки бізнес-моделі?

Зміна бізнес-моделі може бути ключовим фактором для успішного розвитку компанії, особливо в умовах ринку, що швидко змінюється, і технологічних інновацій.

Розвиток онлайн-присутності: Коли пересування або роботи в офісах обмежені, онлайн-продаж та послуги можуть стати критично важливими. Інвестиції в розвиток інтернет-маркетингу та зручності онлайн-оплати можуть допомогти досягти більшої кількості клієнтів. Ваш сайт повинен стати обличчям та іміджем вашого бренду. Важливість професійного сайту відзначають відомі бізнесмени. Наприклад, Стів Джобс сказав: "Дизайн не просто, як щось виглядає. Дизайн - це, як щось працює". Вашому бізнесу потрібен сайт, який повинен бути не тільки естетично привабливим, а й функціональним.

Онлайн-продажі та електронна комерція стають дедалі важливішими аспектами сучасного бізнесу. Коли Ви маєте можливість продавати свої

товари та послуги онлайн, це відкриває вам нові ринки та нові можливості для зростання бізнесу.

Ваш сайт повинен відображати вашу компанію і взаємодію з вашими клієнтами. Професійно розроблений і оптимізований сайт забезпечить покращений клієнтський досвід. Ви повинні надати зручні онлайн-форми, чати для підтримки клієнтів та інші функції, що спрощують комунікацію з вашими клієнтами. Професійна онлайн-присутність відіграє важливу роль у залученні нових клієнтів та розвитку бізнесу.

Робота з партнерами та конкурентами: Можливо, ситуація також вплине на інші компанії. Взаємодія з партнерами і з конкурентами для пошуку загальних рішень може бути корисною. Вступ до бізнес-мережі та співпраця з іншими малими підприємствами може допомогти подолати кризу. Ви можете об'єднати зусилля для спільного маркетингу, пошуку ринків, розвитку виробництва та реалізації нових продуктів. Якщо треба освоїти те, у чому ви не маєте достатнього досвіду, знайдіть партнера, який має цей досвід.

Зони відповідальності зазвичай розподіляють виходячи з компетенцій, які мають партнери. При цьому необхідно враховувати два важливі фактори успішного партнерства:

1. Довіра до партнера. Важливо до початку співробітництва вирішити, що ви готові довіряти майбутньому партнерові. Якщо у вас не буде довіри, то ви будете постійно сумніватися і перевіряти ще раз його рішення. Що забере багато енергії та сильно загальмувати розвиток проекту.

2. Виключення конкуренції між партнерами. Справа в тому, що партнери насамперед увагу тим своїм якостям, які дозволяють їм доповнити та посилити один одного, і не конкурувати. Тоді партнерство принесе значну користь.

Важлива перевага цієї моделі полягає в тому, що при досвідченому партнерстві допускається мінімум помилок, і прискорюється просування до мети.

Конкуперація (coopetition) - бізнес-стратегія, яка покликана збалансувати суперництво (competition) і співробітництво (cooperation) між кокурентами, щоб усі сторони отримали переваги. Однак, оскільки цей процес незмінно несе у собі напруженість необхідно, щоб лідери компаній потрібні були здатні справлятися з суперечливістю та невпевненістю відносин між конкурентами, які на даний час є партнерами. Одним з методів співробітництва конкурентів є розподіл організаційних структур. Компанії можуть створити організаційну структуру, яка б передбачала «буфер» між співпрацею та конкуренцією. В цьому разі один підрозділ даної фірми взаємодіє з певною фірмою, як із конкурентом; інші підрозділи – як із партнером. Прикладом можуть бути «двофлангові» відносини між Apple та Samsung. Хоча обидва гравці б'ються як конкуренти за частку ринку смартфонів, Samsung постачає Apple компоненти в таких кількостях, що заробляє \$110 на кожному iPhone. При цьому фахівці з ланцюга постачання співпрацюють, а юристи та керівники структур, які займаються продажем, конкурують.

Активна участь у співтоваристві. Підтримка спільноти або участь у благодійних заходах може допомогти зміцнити імідж бренду та залучити нових клієнтів.

Імідж бренду відіграє ключову роль у часи воєнного стану, оскільки може залежати від поширення низки факторів, включаючи громадську думку, політичну обстановку та емоційний стан споживачів. Ось кілька способів підтримки іміджу бренду в умовах воєнного стану:

Швидка реакція на події та зміни у навколишньому середовищі.

Необхідність мати чіткий план дій щодо реагування на кризові ситуації.

Мінімізація можливих наслідків бренду.

Для побудови позитивного іміджу бренду необхідно правильно вибудовувати комунікацію з аудиторією, зміцнювати взаємини із споживачами, а також відстежувати репутацію компанії та керувати нею.

Підтримка персоналу. Щоб підлеглі максимально використовували свої можливості, не перетрудувалися, цінували свою роботу і приносили користь компанії, слід дотримуватися простих правил:

1. Кожен співробітник повинен знати свої права та обов'язки.
2. У колективі необхідно створювати та підтримувати сприятливий психологічний клімат.
3. У працівників має бути зона зростання — можливість розвиватися.
4. Можливість отримання додаткових знань, необхідні подальшого розвитку (природно, у межах компанії).
5. Можливість зміни діяльності за наявності необхідних для цього знань.
6. Корпоративний відпочинок та надання регулярної відпустки (відгулів тощо).
7. Індивідуальна допомога вищих менеджерів співробітникам будь-якої ланки під час роботи з особливо складними клієнтами.
8. Відключіть надмірний контроль, сприяти зміцненню колективу, давати можливість підлеглим виявляти ініціативу, надавати співробітникам необхідний відпочинок — ваша компанія процвітатиме та розвиватиметься[15].

Збереження та мотивація персоналу у важкі часи може допомогти бізнесу зберегти свою ефективність, ідентичність та конкурентоспроможність.

Пошук нових ринків: Коли внутрішній ринок скорочується із-за воєнного положення, необхідно вивчати можливості експорту продукції чи послуг за кордон. Вихід на нові ринки може стати ефективним способом розвитку бізнесу, проте успіх багато в чому визначатиметься ретельністю підготовки та готовністю брати на себе ризики. Перший і найважливіший етап запуску нового продукту чи послуги — вибір цільового ринку. При цьому необхідно дати відповіді на наступні запитання:

1. Відповідність пропонованого продукту вимогам та умовам місцевого ринку. Продукт повністю готовий до продажу на новому ринку без змін рецептури та упаковки? Якщо ні, то чи можна буде обійтися невеликою адаптацією чи знадобиться розробляти зовсім новий продукт? Наприклад, кетчуп: популярний у різних країнах, він може сильно відрізнятись до смаку, маючи як солодкий томатний присмак, так і оцтовокислий. Консистенція та набір спецій у кетчупі також можуть сильно відрізнятись. Ще приклад: соняшникова олія жовтого кольору, звична нашому споживачеві, в деяких країнах сприймається як таке, що не пройшло очищення і, відповідно, шкідливе для здоров'я.

Ще частіше перешкодою до виходу новий ринок стає упаковка товару. Наприклад, на українському ринку популярна упаковка таких продуктів як кетчуп та майонез у Дой-пакі. У той же час їх практично неможливо побачити в магазинах інших країн, де покупці віддають перевагу ПЕТ-упаковці або склу.

2. Обізнаність споживачів про продукт, що просувається. Тут з'являються такі питання. Наскільки добре потенційні покупці знайомі із новим товаром чи послугою, з пропонованим брендом ? Чи потрібно докладати зусиль підвищення обізнаності покупців про призначення товару?

3. Місця входу товару до ринку. Вибрати найбільші міста країни чи сфокусуватися лише на одному регіоні? А може, найефективнішою буде повномасштабна експансія? Встає питання: чи варто попередньо запускати локальні пілотні проекти для спроби ринку чи негайно кидати всі сили на засвоєння нового ринку?

4. В якій момент виходити до ринку. Статус першопрохідця на новому ринку має свої переваги: ви самі встановлюєте правила гри та вибудовуєте лояльність до бренду. Однак ця стратегія є витратною і ризикованою. Стратегія виходу на ринок на більш пізній стадії може дати компанії можливість краще зрозуміти умови, що вже склалися, спростить вибір ніші, а

також дозволить заощадити кошти за рахунок імітації та поліпшення вже існуючих товарів або послуг[14].

Міжнародна торгівля може зменшити залежність від внутрішнього ринку та відкрити нові можливості для збільшення прибутку.

Цифрова трансформація. Використання цифрових технологій може підвищити продуктивність та зменшити витрати. Наприклад, створення онлайн-продажів, використання соціальних медіа для реклами та підтримки клієнтів, впровадження електронних систем управління може зробити ваш бізнес більш конкурентоспроможним.

Діджиталізація бізнесу можлива не лише на початку його становлення, а й на пізніших етапах існування. Диджиталізація бізнесу - впровадження цифрових технологій, що сприяють просуванню компанії, зміцненню позицій на ринку, автоматизації багатьох процесів. Завдання діджитал-трансформації – забезпечити присутність компанії в інтернеті, привести трафік замовників через нові джерела, розширити можливості діяльності.

При цьому підприємці та співробітники відзначають такі переваги:

Поліпшення клієнтського досвіду – за допомогою відповідних технологій та інструментів вдається підтримувати максимально персоналізовану взаємодію із замовниками та клієнтами.

Гнучкість різних бізнес-процесів, і навіть їх прискорення.

Можливість використання інноваційних інструментів – хмарних технологій, інструментів стратегії Mobile First та готових рішень значно полегшує роботу в різних сферах.

Можливість збирати, аналізувати та зберігати величезні обсяги інформації.

Технології цифрової трансформації бізнесу широко застосовують у кількох напрямках:

- розробка покращеної моделі розвитку бізнесу, побудованої на цифровізації та прагненні до модернізації;

- розробка цифрових послуг та товарів або модернізація старих під сучасні технології;
- діджиталізація бізнес-процесів таким чином, щоб управління життєвим циклом продуктів стало простіше та доступніше;
- автоматизація збору, обробки та зберігання даних;
- діджиталізація для керування виробничими процесами;
- управління мережами поставок;
- здійснення цілого ряду адміністративних функцій підприємства;
- ефективна автоматизація ручної праці працівників компанії шляхом впровадження роботів, а також застосування електронного документообігу

Важливим досягненням є формування цифрової компетентності людського капіталу. В умовах війни більшість українських користувачів змінили підхід до використання інтернет-ресурсів. Зокрема, спостерігається зростання довіри до перевірених джерел державних установ, зміна ставлення до захисту особистих даних, трансформація поведінки в соціальних мережах та більш свідоме ставлення до споживання різноманітної інформації та інформаційної безпеки.

Український бізнес прагне ставати міжнародним, і цьому сприяють цифрові рішення. Кілька років тому діджитал допоміг українським підприємцям вистояти під час локдауну. Сьогодні ж цифрові інструменти критично важливі для продовження роботи під час війни. Уже 70% підприємців країни використовують сайти, соцмережі й месенджери, щоб побудувати свою екосистему продажів і розвивати продуктову стратегію, а разом – транслиувати цінності, які несе їхній бренд. І саме цифрові канали для 39% з нині працюючих бізнесів приносять понад половину всіх замовлень.

Підтримка держави. Під державною підтримкою необхідно розуміти державне регулювання підприємницької діяльності, яке передбачає, перш за все, свідоме формування державними структурами відповідних прямих та опосередкованих інструментів підтримки бізнесу, зокрема, створення

стимулів, використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що залучаються для його суб'єктів. Пріоритетність державного регулювання та підтримки підприємництва в умовах війни зумовлює необхідність переходу від прямого адміністративного сприяння до формування сприятливого економічного і соціального середовища щодо удосконалення механізмів та інструментів стимулювання розвитку суб'єктів бізнесу.

На сьогоднішній день українським Урядом була прийнята низка рішень, які передбачають тимчасові послаблення та підтримку для бізнесу під час дії воєнного стану. В той же час недоліки і складнощі, з якими стикаються в процесі функціонування господарські суб'єкти, свідчать про необхідність синхронно розвивати як державну систему підтримки бізнесу, так і ініціативу підприємців, малих і середніх підприємств з об'єднання зусиль у сфері державно-фінансової діяльності. Обґрунтовано, що актуальним є питання удосконалення системи інформаційної та консультативної державної підтримки бізнесу з метою стимулювання його розвитку.

Урядові програми та ініціативи можуть надавати фінансову підтримку для малих підприємств під час кризи. Досліджуйте можливості для отримання грантів, кредитів або інших видів державної допомоги.

Збереження капіталу: В кризових умовах важливо ефективно керувати своїм капіталом і уникати зайвих витрат. Розгляньте можливість зменшення дивідендів, відкладення інвестицій або продажу непотрібних активів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, в результаті виконаних досліджень визначено проблеми, які виникли в кризовій ситуації в умовах воєнного стану(втрата ринків збуту, зниження продуктивності, руйнування логістичних ланцюжків, дефіцит сировини, втрата частини активів та обладнання тощо)і які є негативними для економіки в цілому, так і для малого. бізнесу. Наявність цих проблем суттєво обмежує можливості бізнесу.

Запропоновані заходи щодо подолання вищевказаних проблем при їх використанні, залежно від ситуації, як кожної окремо, так і в комплексі, на

нашу думку, можуть мати позитивний ефект при виході малого бізнесу з кризової ситуації як у період воєнних дій, так і після їх закінчення.

У випадку диверсифікації виробництва знижується ймовірність збитків у періоди падіння попиту на конкретні продукти. При зміні ринкової ситуації бізнес може зосередитись на перспективних напрямках та швидко згорнути збиткові. Фінанси, одержані на перспективних напрямках, можна пустити на запуск нових продуктів із високим попитом. Знижується ризик простоїв, якщо говорити про диверсифікацію постачальників сировини та комплектуючих.

Не слід залишати свій бізнес без професійної онлайн-присутності, яка відіграє важливу роль у залученні нових клієнтів та розвитку бізнесу.

При досвідченому партнерстві допускається мінімум помилок, і прискорюється просування до мети.

Для побудови позитивного іміджу бренду необхідно правильно вибудовувати комунікацію з аудиторією, зміцнювати взаємини із споживачами, а також відстежувати репутацію компанії та керувати нею.

Збереження та мотивація персоналу у важкі часи може допомогти бізнесу зберегти свою ефективність, ідентичність та конкурентоспроможність.

Важливим досягненням є формування цифрової компетентності людського капіталу, що веде до поліпшення клієнтського досвіду – за допомогою відповідних технологій та інструментів вдається підтримувати максимально персоналізовану взаємодію із замовниками та клієнтами. Забезпечується гнучкість різних бізнес-процесів, і навіть їх прискорення, а також можливість використання інноваційних інструментів – хмарних технологій та готових рішень, що значно полегшує роботу в різних сферах.

Урядові програми та ініціативи можуть надавати фінансову підтримку для малих підприємств під час кризи. Тому необхідно досліджувати можливості для отримання грантів, кредитів або інших видів державної допомоги.

Література

1. Гетман О. Як спростити умови роботи малого бізнесу у воєнний час. *Економічна правда*. 2023. № 7. URL: [HTTP://epravda.com.ua/columns/2023/07/7/702009/](http://epravda.com.ua/columns/2023/07/7/702009/)
2. Гук О., Сомова Є. Вітчизняний бізнес в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. URL: [HTTP://confmanagment.kpi.ua/proc/article/view/271454](http://confmanagment.kpi.ua/proc/article/view/271454)
3. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда*. 2023. № 7. URL: [HTTP://epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/](http://epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/)
4. Дорош Б. Як технологічним компаніям підготуватись до криз? *Економічна правда*. 2023. № 11. URL: [HTTP://epravda.com.ua/columns/2023/11/13/706544/](http://epravda.com.ua/columns/2023/11/13/706544/)
5. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почують середні, малі та великі компанії. 2023. <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi>
6. За рік війни релокувалися 800 підприємств. *Укрінформ*. 2023. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3677434-za-rik-vijni-relokuvalisa-800-pidpriemstv-minekonomiki.html>
7. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в 13млрд. *Kyiv School of Economics*. 2023. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>
8. Катеринчик Р. Партнерство в бізнесі. 5 працюючих моделей, которые усилят компанию. *Економічна правда*. 2020. № 9. <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/09/18/665251/>
9. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2. <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787>

10. Мурована Т. А. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073>
11. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капиталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553>
12. Реорганізація підприємства в умовах воєнного стану. *Liga Zakon*. 2023. https://biz.ligazakon.net/analytics/217736_reorganizatsya-pdprimstva-v-umovakh-vonnogo-stanu
13. Скільки підприємств переїхало з територій бойових дій: нові дані Мінекономіки. *Дебет-Кредит*. 2022. <https://news.dtkt.ua/society/economics/78349-skilki-pidprijemstv-pereyixalo-z-teritorii-boiovix-dii-novi-dani-minekonomiki>
14. Стратегии успешного выхода на новые рынки. *Baker Tilly Ukraine*. 2023. <https://bakertilly.ua/ru/id38577/>
15. Сундалов М. Эмоциональная поддержка сотрудников. Как помочь им избежать выгорания. *WORK.ua*. 2023. <https://www.work.ua/articles/work-in-team/1918/>
16. Кракатець Ю. Успішний бізнес вимагає професійної онлайн-присутності: Чому вашому бізнесу потрібен сайт? 2023. <https://www.mukachevo.net/ua/news/view/5195037>
17. Шварц Д. Запасний варіант: як надати програмі релокації підприємств друге дихання. *Бізнес в Україні*. 2023. <https://www.unian.ua/economics/other/zapasniy-variant-yak-nadati-programi-relokaciji-pidpriemstv-druge-dihannya-12129882.html>

References

1. Getman, O. (2023), "How to simplify the working conditions of a small business in wartime", *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: epravda.com.ua/columns/2023/07/7/702009/ (Accessed 15 Jan 2024).
2. Guk, O. and Somova, E. (2023), "Domestic business in conditions of war", *Biznes, innovatsij, menedzhment: problem ta perspektyvy*, [Online], available at: confmanagment.kpi.ua/proc/article/view/271454 (Accessed 15 Jan 2024).
3. Dlygach, A. (2023), "State and prospects of SMEs in Ukraine. Research results", *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/ (Accessed 15 Jan 2024).
4. Dorosh, B. (2023), "How can technology companies prepare for crises?", *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: epravda.com.ua/columns/2023/11/13/706544/ (Accessed 15 Jan 2024).
5. Kyivstar (2023), "Study of the state of Ukrainian business during the war: how medium, small and large companies will feel", [Online], available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/> (Accessed 15 Jan 2024).
6. Ukrinform (2023), "During the year of the war, 800 enterprises were relocated", [Online], available at: ukrinform.ua/rubric-economy/3677434 (Accessed 15 Jan 2024).
7. Damaged In Ua (2023), "Damages caused to Ukrainian business as a result of Russian aggression are estimated at 13 billion", [Online], available at: [https://damaged.in.ua/damage – assessment](https://damaged.in.ua/damage-assessment) (Accessed 15 Jan 2024).
8. Katerynychuk, R. (2020), "Business partnership. 5 working models that will strengthen the company", *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: epravda.com.ua/rus/columns/2020/09/18/665251/ (Accessed 15 Jan 2024).
9. Melnik, T.U. (2022), "State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 9. <https://doi.org/10.26642/ema-2022>

10. Murovana, T.A. (2023), “Domestic entrepreneurship under the conditions of marital state: main trends and methods of support”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
11. Nazarko, S. Kantsur, I. and Poznanska, I. (2022), “Human capital management in war”, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
12. Ligazakon (2023), “Reorganization of the enterprise under martial law”, [Online], available at: biz.ligazakon.net/analitycs/217736 (Accessed 15 Jan 2024).
13. DtKt (2022), “How many enterprises moved from the territories of hostilities: new data from the Ministry of Economy”, [Online], available at: news.dtki.ua/society/economics/78349 (Accessed 15 Jan 2024).
14. Baker Tilly Ukraine (2023), “Strategies for successfully entering new markets”, [Online], available at: bakertilly.ua/ru/id38577/ (Accessed 15 Jan 2024).
15. Sundalov, M. (2019), “Emotional support for employees. How to help them avoid burnout”, [Online], available at: work.ua/ru/articles/work-in-team/1918/ (Accessed 15 Jan 2024).
16. Krakatets', Yu. (2023), “A successful business requires a professional online presence: Why does your business need a website?”, [Online], available at: mukachevo.net/ua/news/view/5195037 (Accessed 15 Jan 2024).
17. Shvarts, D. (2023), “Alternate option: how to give the relocation program of enterprises a second lease of life”, *Biznes v Ukraini*, [Online], available at: unian.ua/economics/other/ (Accessed 15 Jan 2024).

Стаття надійшла до редакції 23.01.2024 р.