

JEL D11, D40, L10, L11, L19, L22,  
L26, M21, N40, O21

**Оберемчук Валентина Феодосіївна**

к.е.н., доцент

Київський національний  
економічний університет

ім. Вадима Гетьмана, Україна

ORCID: 0000-0001-9385-0714

e-mail: oberemchuk@kneu.edu.ua

**Oberemchuk Valentyna**

PhD, Associate Professor

Kyiv National Economic University

named after Vadym Hetman, Ukraine

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ: РЕСУРСНІ ОБМЕЖЕННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, СТРАТЕГІЇ

**Анотація.** В тезах підкреслено значення вивчення практичного досвіду функціонування підприємництва в умовах війни; зазначено, що інституційне середовище підприємництва має пустоти по причині війни та визначено основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу і мають бути враховані при розробці стратегії.

**Ключові слова:** підприємництво, інститути, конкуренція, стратегія

## DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP DURING THE WAR: RESOURCE CONSTRAINTS, COMPETITION, STRATEGIES

**Summary.** The theses emphasize the importance of studying the practical experience of the functioning of entrepreneurship in the conditions of war; it is stated that the institutional environment of entrepreneurship has voids due to the war, and the main factors affecting business competitiveness and which must be taken into account when developing a strategy are identified.

**Keywords:** entrepreneurship, institutions, competition, strategy.

Наразі для української економіки надзвичайно гостро стоїть питання: чи зможе український бізнес продовжувати свою діяльність в умовах війни та підтримувати економіку держави сьогодні та в майбутньому. Неможливо виграти війну без нормального функціонування державних служб, бізнесу та підприємництва. Це означає, що у воєнний час підприємства мають працювати, платити податки та забезпечувати країну необхідними ресурсами, щоб зберегти комерційну та інституційну структуру України. Для цього необхідно створити відповідні умови та відповідне інституційне середовище для ведення бізнесу на конкурентних засадах, подолавши прогалини в інституційному середовищі [3,4], які виникають через війну. Тому вивчення практичного досвіду ведення бізнесу та конкуренції в умовах війни в Україні є особливо актуально на даний момент.

Війна в Україні впливає на бізнес і підприємництво та не дозволяє повною мірою використовувати традиційні способи та методи ведення бізнесу. Адже в

умовах війни надзвичайно складно вирішити багато практичних питань, пов'язаних із проблемами формування та реалізації бізнес-стратегії та підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Існування великої кількості підприємств, їх інноваційність, наявність різних типів ринків товарів та послуг сприяють ефективному розвитку підприємництва[1]. Конкуренція[2] спонукає підприємств впроваджувати інновації, підвищувати якість своїх продуктів (послуг), йти на ризик, шукати нові ніші та розвивати стратегію компанії, орієнтуючись на власні конкурентні переваги та умови інституційного середовища. Підприємці конкурують в інституційному середовищі, а інституційне середовище визначає правила, за якими діє конкуренція, і може впливати на її характер та інтенсивність. Але в ситуації війни інституції мають певні пустоти (спричинені війною), про що зауважили респонденти нашого дослідження<sup>1</sup>. Це - пошкоджені інфраструктура, зв'язок; дефіцит енергії; відсутність ключових працівників (в т.ч. через мобілізацію, виїзд із країни); дорогі кредитні ресурси, затримки в оплаті товарів і послуг тощо. Зіштовхуючись з цим, підприємці виявляють креативність, ризикують та впроваджують інновації, тим самим створюючи певні переваги і для установ.

Під час війни кількість виробників (підприємств) зменшується (через окупацію територій, руйнування, труднощі з постачанням сировини тощо). Але з іншого боку, кількість споживачів також у загальному зменшується через причини (внутрішня та зовнішня міграція, смерть через російську агресію тощо). Проте концентрація на певних територіях, навіть, збільшилася завдяки переміщення населення. Цей факт відмітили наші респонденти. Крім того, знижується платоспроможність, запити багатьох споживачів спрямовані насамперед на предмети першої необхідності. При цьому споживачі надають перевагу українським виробникам (це відмітили близько 60% респондентів). Через війну підприємці мають обмежений доступ до всіх видів ресурсів. Інституції впливають на доступ до ресурсів, необхідних для конкуренції (капітал, технології, праця та земля). Рівний доступ до цих ресурсів може зменшити перешкоди для нових учасників ринку та підтримати конкуренцію.

За попередніми даними нашого дослідження (результати опитування підприємств у сфері ресторанного бізнесу, мистецької освіти, спорту, пошиття одягу, автосервісу та ін.) визначено, що бізнес в умовах війни є конкурентним. Про це сказали 91% опитаних, проте конкуренція має певні особливості. Більше 50% респондентів зауважили, що для того, щоб бути конкурентоспроможним важливо мати достатньо персоналу як у менеджменті, так і у виробництві. В сучасних умовах спостерігається нестача кваліфікованих кадрів і, навіть, звичайних працівників і спеціалістів (через мобілізацію, переміщення тощо). Крім того, як зазначили 82% наших респондентів, важливим фактором конкурентоспроможності залишається енергетична незалежність (незалежність від відключень електрики). Крім того, є вплив ціни товару (послуги) на його конкурентоспроможність (48% респондентів відмітили це). Деякі респонденти зазначили, що підтримують кооперацію із конкурентами (заміна автоскла, спортивні клуби, виробництво кави та інші). Це важливо для того, щоб споживач вчасно отримав послугу чи товар і залишався лояльним до компанії.

Наразі в Україні діють державні та донорські програми підтримки підприємців в умовах воєнного часу, що допомагає зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України (грантова програма Єробота, грант для ветеранів і членів їх сімей, компенсація за працевлаштування ВПО тощо). У правовому полі установи можуть стимулювати конкуренцію, забезпечуючи захист прав учасників ринку. Якщо установи ефективно контролюють конкуренцію, це створює справедливе ділове (підприємницьке) середовище та сприяє розвитку та інноваціям.

В умовах війни бізнес функціонує. Багато компаній за період (більше двох з половиною років війни) вже змогли адаптуватися, налагодити постачання і збут, враховувати потреби споживачів та реагувати на виклики зовнішнього середовища, розробляючи стратегію діяльності з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій. Багато компаній спрямовують свої зусилля на виживання, проте також багато компаній розвиваються в умовах війни. Тому для підприємств є важливим розроблення стратегії (у більшості випадків на відносно короткий період), що дозволить їм певною мірою бути підготовленим до викликів, зменшити ризики і створити нові можливості для розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

### Література

1. Adeyeye, M. M. (2016). Corporate entrepreneurship as a paradigm for successful competition and growth. *Journal of Research in Management and Social Sciences*, 2 (2), P.1-8.
2. Fernandes, C. I. (2021). The impact of innovation and entrepreneurship on competitiveness. *Technological innovation and international competitiveness for business growth : challenges and opportunities*, P.97-117.
3. Ge, J., Carney, M., & Kellermanns, F. (2019). Who Fills Institutional Voids? Entrepreneurs' Utilization of Political and Family Ties in Emerging Markets. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), P.1124-1147
4. Justin W. Webb & Theodore A. Khoury & Michael A. Hitt (2020). The Influence of Formal and Informal Institutional Voids on Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), P.504-526.

### References

1. Adeyeye, M. M. (2016). Corporate entrepreneurship as a paradigm for successful competition and growth. *Journal of Research in Management and Social Sciences*, 2 (2), P.1-8.
2. Fernandes, C. I. (2021). The impact of innovation and entrepreneurship on competitiveness. *Technological innovation and international competitiveness for business growth : challenges and opportunities*, P.97-117.
3. Ge, J., Carney, M., & Kellermanns, F. (2019). Who Fills Institutional Voids? Entrepreneurs' Utilization of Political and Family Ties in Emerging Markets. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), P.1124-1147.
4. Justin W. Webb & Theodore A. Khoury & Michael A. Hitt (2020) The Influence of Formal and Informal Institutional Voids on Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), P.504-526.