УДК 658:338.24(477)
JEL D22, D81, F51, L26, M21
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-16

Лазебник Л.Л.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2234-4093
Larysa Lazebnyk
State Tax University

Слюсарева Л.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6845-9307
Liudmyla Sliusareva
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ВІЙНА І ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТІЙКІСТЬ

WAR AND ENTREPRENEURIAL RESILIENCE

Анотація. *У статті досліджено стійкість і адаптивність мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах повномасштабної війни. На основі аналізу статистичних даних і наукових джерел показано відносно вищу адаптивність малого та мікробізнесу до макроекономічних шоків. Теоретичною основою дослідження є ресурсний підхід, доповнений концепцією підприємницького бриколажу як здатності комбінувати наявні обмежені ресурси, імпровізувати та знаходити нестандартні рішення. Розглянуто прояви бриколажу в українському defense-tech секторі, зокрема у виробництві БпЛА, роботизованих комплексів, РЕБ/РЕР та ШІ-рішень. Окреслено роль державної підтримки й інституційного середовища у зміцненні стійкості бізнесу в умовах воєнної невизначеності.*

Ключові слова: *мікро-, мале та середнє підприємництво; війна; Україна; економічна нестабільність; підприємницька стійкість; підприємницька адаптивність; бриколаж; стимулювання малого підприємництва.*

Abstract. Introduction. *The article examines the problem of ensuring the resilience and adaptability of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in Ukraine under the conditions of the full-scale war, which has been accompanied by infrastructure destruction, resource shortages, declining demand, supply chain disruptions, labour shortages and a high degree of uncertainty. These circumstances have significantly transformed the business environment and intensified the need to identify mechanisms that enable enterprises not only to survive but also to adapt and develop.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to contribute to the development of entrepreneurship theory by taking into account the specific features of business operations in a wartime environment and to substantiate the role of entrepreneurial bricolage as a mechanism for responding and adapting to threats.* ***Methods.*** *The methodological framework of the study is based on the Resource-Based View (RBV), as well as on the generalisation and synthesis of academic literature, comparative analysis, and statistical analysis of the dynamics of business entities in Ukraine.* ***Results.*** *The findings demonstrate that wartime entrepreneurship is both reactive and proactive: it emerges as a response to the loss of income, jobs, markets and established operating conditions, while simultaneously creating opportunities for new forms of economic activity. It is shown that micro and small enterprises, despite their more limited resource base, demonstrate relatively greater flexibility and a faster recovery from macroeconomic shocks. Entrepreneurial bricolage is substantiated as an important mechanism of business resilience because it enables entrepreneurs to combine available resources, improvise and use them in unconventional ways. This mechanism is particularly evident in Ukraine's defence-tech sector, where private companies and start-ups are rapidly developing unmanned systems, robotic platforms, electronic warfare and electronic intelligence technologies, and artificial intelligence solutions.* ***Conclusion.*** *Entrepreneurial resilience in wartime is shaped by a combination of resourcefulness, adaptability, proactive opportunity seeking and a supportive institutional environment. The authors identify further research prospects in the empirical comparison of different types of enterprises and industries in order to determine the conditions under which bricolage and improvisation contribute most effectively to business survival, adaptation and development.*

Keywords: *micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs); war; Ukraine; economic instability; entrepreneurial resilience; entrepreneurial adaptability; bricolage; support for small business development.*

Постановка проблеми. Війни мають руйнівні економічні наслідки для приватного бізнесу, включаючи порушення роботи ринків, підвищення ризику та невизначеності у бізнес-контексті. Руйнування інфраструктури, включаючи енергетичну, ускладнює, а часом і унеможливлює виробництво та рух товарів і послуг, що у свою чергу, призводить до збільшення витрат та зростання цін на ключові фактори виробництва. Але з іншого боку, війна відкриває для бізнесу і нові можливості як організоване і скоординоване явище, в якому беруть участь дуже багато суб'єктів: ЗСУ, ТРО, підприємства ВПК, благодійні та громадські організації,

© Лазебник Л.Л., Слюсарева Л.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

гуманітарні фонди та оборонні підрядники. Тому, на наш погляд, критерії та інструменти стійкості бізнесу під час воєнного стану відрізняються від звичайних умов, оскільки у цьому контексті поняття успіху тісно пов'язується не лише з прибутковістю, а й із виживанням, адаптацією, здатністю відновлюватися та продовжувати діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Російське вторгнення в Україну і пов'язані з цим тенденції, критерії та інструменти розвитку бізнесу знайшли відображення в науковій літературі, як зарубіжній, так і вітчизняній. Серед українських авторів варто назвати А. Длігача та А. Ставицького [1; 2], які виділили чинники, що формують стійкість українського мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) в умовах повномасштабної війни, обгрунтувавши особливу роль віку (зрілості) підприємства; рівня інтернаціоналізації; безперервності діяльності підприємства під час війни; гендера керівника/власника підприємства. В роботі В. Ланди, Є. Левченка та О.Мироненко показані потреби українських МСП у фінансуванні та наявні інструменти підтримки. Акцент зроблено на кредитах, грантах і немонетарній допомозі як чинниках підвищення стійкості бізнесу [3]. О. Жук та А. Космірак [4] систематизували фінансові та інституційні механізми підтримки ММСП в ЄС та можливості їх адаптації в Україні. Серед конкретних рекомендацій – створення національних грантових і кредитно-гарантійних механізмів, спрощення процедур отримання допомоги, стабільні податкові стимули для інноваційних ММСП, розвиток венчурного фінансування і цифровізації процедур, регіональних бізнес-інкубаторів та акселераторів, кластерів і інноваційних хабів, а також активніше залучення українських підприємців до європейських програм і мереж. Т. Мельник [5] також запропонувала заходи для підтримки підприємництва в умовах повномасштабної війни: розширення програм фінансової допомоги, податкові стимули, прискорене відновлення інфраструктури, спеціальні програми підтримки ММСП, залучення інвестицій у нові галузі та інноваційні проєкти.

Наразі в україномовних наукових текстах, присвячених стійкості підприємництва в умовах воєнного стану, дедалі частіше вживається термін «резильєнтність», який фактично є запозиченням англійського слова resilience. В українській науковій мові його зміст передається поняттям «стійкість», тому використання терміну «резильєнтність» не створює принципово нового змісту. Серед авторів наукових дописів щодо резильєнтності бізнесу О. Маковоз і Ю. Ус [6], які акцентують увагу на наступних ключових чинниках резильєнтності: фінансова стійкість, гнучкість ланцюгів постачання, організаційна культура, людський капітал, інноваційність і цифровізацію. Л. Петренко та С. Капіца [7] представили результати емпіричного дослідження резильєнтності українських підприємств FMCG-сектору в умовах війни.

Достатньо і зарубіжних наукових економічних публікацій з розвитку бізнесу присвячено війні в Україні. Дослідники Університету технологій Свінберна (Swinburne University of Technology) показали, що хоча війна може пригнічувати економічну активність, вона також, як не парадоксально, може спровокувати рішучість відновити життя, незважаючи на невизначеність, через підприємництво [8]. Не на українському досвіді, а на основі даних Гани, Індії, Індонезії, Пакистану, Південної Африки, Таїланду, Уганди та Замбії Естер Сальві (E. Salvi), Діана Ечаваррія (D. Hechavarria) та Хіменес-Хіменес (D. Gimenez-Jimenez) встановили чітку статистичну залежність між посиленням збройного конфлікту і збільшенням підприємницької активності, щоправда, неформальної [9].

Варто зазначити, що хоча вищезазначені дослідження показують підвищення підприємницької активності, вони не пояснюють, чому це може відбуватися. Натомість Дуглас Каммінг (D. Cumming) з Флоридського атлантичного університету, характеризуючи вплив російсько-української війни на підприємництво, звертає увагу на формування нових підприємницьких можливостей, зокрема у сфері фінансових технологій і краудфандингу [10]. А С. Ругіна (S. Rugina) із шведського Університету Седертерна (Södertörn University) та К. Клівер (K. Klyver) з Університету Південної Данії (University of Southern Denmark), спираючись на 19 інтерв'ю з українськими жінками, які започаткували бізнес після повномасштабного російського вторгнення 2022 р., зробили наступне пояснення активізації підприємницької активності під час війни: підприємництво воєнного часу є одночасно реактивним і проактивним. Люди створюють бізнес не лише через необхідність вижити після втрати роботи чи доходу, а й для того, щоб повернути собі відчуття контролю над життям, забезпечити родину, створити робочі місця для близьких, підтримати громаду і країну [11]. Окрім виживання, ці підприємці прагнули побудувати майбутнє після війни, зміцнити економічну стійкість України, щоб збільшити шанси на перемогу, прагнути самореалізації та дати своїм сім'ям не лише дохід, але й мету та віру в майбутнє.

Таким чином, повномасштабне російське вторгнення в Україну, яке триває вже понад чотири роки, створило такі умови для розвитку підприємництва, які допоки що не знайшли системної рефлексії в науковій літературі з бізнесу та підприємництва. Як зазначають дослідники американських університетів, які працюють у сфері стратегічного менеджменту, людського капіталу та підприємництва, А. Гаврилишин (A. Havrylyshyn), Р. Екардт (R. Eckardt) і Н. Якушко (N. Yakushko), війна відкрила унікальні можливості для розвитку теорії менеджменту. Отримані результати можуть одночасно як допомагати українському бізнесу, так і розширити загальну теорію менеджменту [12]. Подібного погляду дотримуються і Ф. Люміно (F. Lumineau) з Університету Гонконгу та А. Келлер (A. Keller) з Віденського технічного університету, які в роботі «Війна як феномен дослідження в управлінських науках» пишуть, що війну слід розглядати як самостійний феномен у дослідженнях менеджменту, оскільки вона радикально змінює середовище діяльності організацій: руйнує компанії, порушує ланцюги постачання, спричиняє санкції, дефіцит ресурсів, цінові шоки та надзвичайно високий рівень невизначеності [13].

Підводячи підсумок аналітичному огляду літератури з питань розвитку підприємництва під час війни, зокрема, війни росії проти України, можна поділити її на два напрямки. Перший стосується того, як бізнес реагує на воєнний стан. Значна частина досліджень у

цьому напрямку присвячена підприємницькій активності та стійкості і виявленню факторів, що їм сприяють. Другий, враховуючи велику роль держави в управлінні воєнними зусиллями, акцентує увагу на діях владних структур, спрямованих на забезпечення виживання бізнесу під час війни.

З огляду на тривалість війни в Україні та поширеність збройних конфліктів у світі, проблема підприємницької стійкості й адаптивності набуває особливої актуальності. Так, у 2023 р. у світі налічувалося 59 активних збройних конфліктів – найбільше з часів Другої світової війни [13], що зумовлює потребу в подальшому осмисленні специфіки функціонування бізнесу в умовах екстремальної невизначеності, виявленні інструментів адаптації, імпровізації та пошуку нових можливостей в умовах війни.

Метою цієї статті є розвиток теорії підприємництва з урахуванням специфіки функціонування бізнесу в умовах війни, з особливим акцентом на навичках і способах дії, яких підприємці набувають для протидії загрозам та адаптації до них. Зокрема, увагу зосереджено на бриколажній реакції підприємців на турбулентність, що дає змогу комбінувати наявні ресурси, імпровізувати та знаходити нестандартні рішення, забезпечуючи виживання і розвиток бізнесу навіть в екстремальних умовах.

Методи дослідження. Реалізацію поставленої мети пропонується здійснити на основі змішаного методологічного дизайну. Теоретичним підґрунтям дослідження слугує ресурсний підхід до аналізу підприємницької діяльності. А узагальнення та синтез наявних наукових напрацювань дали змогу виокремити ключові чинники й механізми, що визначають здатність мікро-, малих і середніх підприємств зберігати стійкість, адаптуватися до зовнішніх шоків та підтримувати ефективність діяльності в умовах воєнного стану. Особливе місце у статті посідає поняття бриколажу (Bricolage) у підприємництві, під яким розуміється здатність бізнесу до вирішення проблем і продукування нових рішень за допомогою тих ресурсів, які є в наявності, навіть за умови їх обмеженості або іншого цільового призначення, та використання нових способів ведення діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більш ніж чотири роки повномасштабної війни завдали колосальної соціальної та економічної шкоди нашій країні. Про масштаби негативного впливу на населення, економіку та інфраструктуру України може свідчити п'ята оцінка, проведена спільно Групою Світового банку, Урядом України, ЄС та ООН, яка оцінила прямі збитки у розмірі 195 млрд дол. США (за період з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2025 року), збитки у розмірі 667 млрд дол. США (що включає 64 місяці фактичних збитків та 18 місяців прогнозованих збитків) та потреби у відновленні та реконструкції у розмірі 588 млрд дол. США (протягом 10 років) [14, с. 7].

Триваюча російська агресія зумовила порушення ланцюгів постачання у сфері торгівлі та промисловості України, масову еміграцію, коливання торговельної активності, а також скорочення платоспроможного попиту населення. В таблиці 1 представлено динаміку реального вітчизняного ВВП упродовж 2013-2025 рр. З таблиці видно і падіння ВВП в 2014 р., а 2022 р. взагалі став роком його безпрецедентного скорочення за весь час незалежності держави – на 28,8%. Хоча економіка України продемонструвала зростання у 2023-2025 рр., кожного року темпи зростання сповільнюються. Відтак, у цінах попереднього року, тобто без урахування інфляційного чинника, обсяг ВВП у 2025 р. був приблизно на 20% нижчим за довоєнний 2021 р. Причому фахівці прогнозують і в подальшому уповільнення зростання ВВП до приблизно 1,5% у 2027 році за умови продовження агресивної війни та збереження поточного рівня зовнішньої підтримки [15].

Російське вторгнення у 2022 р. спричинило масштабні втрати і для приватного сектору України, суттєво порушивши діяльність підприємств у різних регіонах країни. Водночас українські підприємства – переважно мікро-, малі та середні (ММСП) – продемонстрували надзвичайну стійкість. Якщо в перші місяці війни функціонувало лише близько 57% ММСП, то вже у 2023 р. відновити діяльність змогли приблизно 84-85% підприємств [17, с. 2]. Попри те, що значна частина малого бізнесу й надалі працює в умовах виживання, зіштовхуючись зі скороченням попиту, дефіцитом трудових ресурсів, руйнуванням інфраструктури, перебоями з енергопостачанням та високим рівнем невизначеності щодо подальших перспектив, фахівці зазначають, що збереженню загальної макроекономічної стабільності в Україні, крім значної зовнішньої підтримки, сприяла також стійкість та адаптивність вітчизняного бізнесу [18, с. 8].

В таблиці 2 представлена динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні в розрізі їх розмірів. Кількісні критерії віднесення до великих, середніх та малих підприємств містяться у Законі України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний

Таблиця 1

Валовий внутрішній продукт України

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
ВВП у фактичних цінах, млрд грн	1465,2	1586,9	1988,5	2385,4	2981,2	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6627,9	7662,4	8931,2
Індекс фізичного обсягу до попереднього року, %	100	93,4	90,2	102,4	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	71,2	105,5	103,2	101,8
Індекси-дефлятори, у % до попереднього року	104,3	115,9	138,9	117,1	122,1	115,4	108,2	110,3	124,8	134,9	119,9	112,0	…

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

період та об'єднань юридичних осіб» (ч. 4 ст. 2) [19]. Як видно з таблиці 2, кількість малих і мікропідприємств майже відновилася до довоєнного рівня.

Представляється вартим уваги порахувати індекси річного росту господарюючих суб'єктів в Україні, що представлено у таблиці 3.

За даними таблиці 3 упродовж 2016-2024 рр. динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні характеризувалася значною нестабільністю та не завжди була синхронною зі зміною реального ВВП (див. табл.1). Найбільш виразна односпрямована динаміка спостерігалася у 2022 р.: падіння реального ВВП на 28,8% супроводжувалося скороченням кількості всіх категорій суб'єктів господарювання. При цьому найбільше зменшилася кількість великих підприємств – на 19,0%, середніх – на 15,6 %, тоді як кількість малих підприємств скоротилася на 11,4%, мікропідприємств – на 11,1%, а ФОПів – лише на 7,2%. Це дає підстави говорити про відносно вищу адаптивність найменших форм бізнесу в умовах воєнного шоку.

У 2023 р., коли реальний ВВП зріс на 5,5%, найбільш інтенсивно відновлювалася кількість мікропідприємств (+10,9 %), малих підприємств (+10,6 %) та ФОПів (+9,2%), тоді як кількість середніх підприємств продовжувала скорочуватися. У 2024 р. за зростання ВВП на 3,2% позитивна динаміка збереглася для більшості груп, особливо великих підприємств (+9,4%), тоді як кількість середніх підприємств залишалася дещо нижчою за рівень попереднього року. Отже, зіставлення показників підтверджує думку експертів, що малий, мікробізнес і ФОПи демонструють порівняно вищу стійкість до різких макроекономічних шоків та швидше відновлення після них.

Крім того, і в умовах воєнного стану деякі люди починають бізнес. Навіть під час повномасштабного військового конфлікту за інформацією Єдиного державного реєстру, опрацьовані YC.Market / YouControl, нових бізнесів відкривається в Україні більше, ніж закривається (табл. 4).

Відродження приватного сектору має вирішальне значення для відбудови України. ММСП забезпечують майже 64% доданої вартості та 74% зайнятості, що робить їх основою вітчизняної економіки. Ще до повномасштабної війни основу приватного сектору становили переважно малі підприємства (див. табл. 2) з відносно низькою продуктивністю, які функціонували в несприятливому бізнес-середовищі. Воєнні умови додатково загострили наявні проблеми: високі регуляторні витрати, обмежені можливості залучення фінансування, значний масштаб неформальної економіки та корупційні ризики [22, с. 2; 3].

Варто зазначити, що малий та середній бізнес і в некризовий час потерпає від обмеженості своїх малих розмірів. З позиції ресурсного підходу йдеться про те, що чим менша фірма, тим менше ресурсів вона зазвичай контролює, що робить її більш вразливою до внутрішніх та зовнішніх шоків, таких як у війну в Україні: мобілізація критично важливого працівника, скорочення можливостей фінансування, зменшення попиту через еміграцію або вимушена релокація. Але з іншого боку, мікро-, малі та середні підприємства

Таблиця 2

Кількість суб'єктів господарювання в Україні

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі	423	383	399	446	518	512	610	494	512	560
Середні	15510	15113	15254	16476	18129	17946	17811	15037	14296	14208
Малі	1958385	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119	1937827	1716977	1898385	1934640
з них мікро-	1910830	1800736	1737082	1764737	1864013	1898902	1880858	1671558	1853874	1890506
ФОПи	1630878	1559161	1466803	1483716	1561028	1599755	1585414	1470584	1605341	1663811

Джерело: [20]

Таблиця 3

Індекси річного росту кількості суб'єктів господарювання в Україні, %

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі	90,54	104,18	111,78	116,14	98,84	119,14	80,98	103,64	109,38
Середні	97,44	100,93	108,01	110,03	98,99	99,25	84,43	95,07	99,38
Малі	94,47	96,72	101,86	105,50	101,67	99,12	88,60	110,57	101,91
Мікро	94,24	96,47	101,59	105,63	101,87	99,05	88,87	110,91	101,98
ФОПи	95,60	94,08	101,15	105,21	102,48	99,10	92,76	109,16	103,64

Джерело: сформовано та розраховано на основі [20]

Таблиця 4

Кількість нових зареєстрованих ФОПів і кількість ФОПів, які припинили діяльність протягом року, в 2020-2024 рр.

Рік	Зареєстровано нових ФОПів	Закрито ФОПів
2020	227 096	192 258
2021	280 960	192 368
2022	193 268	82 525
2023	302 626	158 390
2024	284 878	209 750

Джерело: сформовано авторами на основі [21]

також мають характеристики, які можуть допомогти їм у кризові часи. З огляду на їхній менший розмір, вони, як правило, є більш гнучкими, коли в їхньому середовищі виникають можливості або загрози. Крім того, чим меншою є організація, тим ближче особи, що приймають рішення, до своїх клієнтів та інших стейкхолдерів, що може забезпечити їх корисною інформацією для реагування на кризи [23].

Коротко охарактеризуємо зміст ресурсного дизайну у вивченні питань підприємницької активності. Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) пояснює відмінності в результативності підприємств насамперед через неоднаковий склад ресурсів, якими вони володіють, та здатність ефективно їх використовувати. Інтелектуальні витоки RBV пов'язують з Едіт Пенроуз (E. Penrose), яка у праці *The Theory of the Growth of the Firm* розглядала підприємство як сукупність ресурсів і продуктивних послуг, а його зростання – як результат спроможності менеджменту їх використовувати [24]. Безпосередньо поняття *resource-based view* закріпив Біргер Вернерфельт (B.Wernerfelt), запропонувавши аналізувати стратегічні можливості фірми не лише з позиції її продуктів і ринків, а передусім через ресурсну характеристику [25]. Ресурсна канва, запропонована Е. Пенроуз та Б. Вернерфельтом, стала корисною для подальших досліджень сильних та слабких сторін малого бізнесу, оскільки саме малі підприємства зазвичай функціонують в умовах обмеженості ресурсів.

А от якість реагування організації на турбулентність зазвичай асоціюється зі стійкістю та залежить від здатності покращувати імпровізацію, координацію, гнучкість та витривалість. Достатньо багато досліджень, особливо після поширення COVID-19, було присвячено вивченню питань підприємницької активності під час кризових ситуацій. Література свідчить про те, що для стартапів боротьба з невизначеністю та невдачами є нормальною частиною бізнесу [26]. Відповідно, від інноваційних стартапів природно очікувати гнучкості та адаптації своїх бізнес-моделей у відповідь на кризу.

Крім інноваційних характеристик, науковці зазначають, що різні мотиви підприємницької діяльності також впливають на адаптивні характеристики бізнесу в кризових умовах. Автори [27] виходять із того, що підприємців не можна розглядати як однорідну групу, орієнтовану виключно на прибуток. Поряд з економічною вони виокремлюють соціальну та екологічну мотивації й доводять, що саме відмінності у цілях підприємців значною мірою визначають їхню реакцію на кризові виклики. Ключовою тезою є те, що криза не обов'язково однаково пригнічує підприємницьку активність. Соціально й екологічно мотивовані підприємці можуть сприймати кризу не лише як загрозу, а й як середовище, у якому загострюються суспільні та екологічні проблеми, а отже виникають нові потреби, ніші та можливості для розширення діяльності. Тому соціальне та екологічне підприємництво може бути «драйвером» стійкості в умовах воєнного стану, підтримуючи створення робочих місць тоді, коли традиційні комерційні підприємства скорочують плани розвитку.

Крім того, менші підприємства часто є більш креативними, ніж великі фірми, і для них кризи можуть сприяти розвитку нових можливостей. Для прикладу, з моменту COVID-19 кількість щоденних користувачів Zoom, програмного забезпечення для відеоконференцій, зросла в 30 разів, що підняло компанію до її нинішньої позиції всесвітньо відомої IT-корпорації з річною виручкою близько 4,9 млрд дол. США [28].

За цих умов, рамки підприємницької стійкості можуть бути корисним інструментом для розуміння когнітивних можливостей ключових учасників ММСП в умовах війни, сприяючи їх адаптивним ініціативам. Наукові публікації з управління кризами в підприємницькому контексті часто пов'язані з концепцією бриколажу [26; 29; 30]. Бриколаж (bricolage) стосується пошуку рішень з усього, що є в наявності. Вперше цей термін увsd до наукового обігу в роботі «Неприборкана думка» антрополог і соціолог Клод Леві-Стросс (Claude Lévi-Strauss) як метафору особливого способу мислення і дії [31]. Її суть можна звести до того, що бриколер не працює з проєктом, під який спеціально підбираються потрібні інструменти й матеріали. Він, навпаки, використовує те, що вже є в його розпорядженні – з обмеженим і різнорідним набором ресурсів, накопичених у результаті попередніх робіт, випадкових обставин, старих конструкцій чи їх руйнування. Сам Леві-Стросс формулює принцип бриколера як уміння обходитися «whatever is at hand» – «тим, що є під рукою». У трактуванні Леві-Стросса бриколаж – це спосіб створення нового шляхом комбінування, переосмислення та нестандартного використання обмеженого переліку вже наявних і різнорідних ресурсів. На відміну від інженерного підходу, за якого ресурси добираються відповідно до заздалегідь визначеного проєкту, бриколер адаптує задум до того, що є в його розпорядженні, здійснюючи перерозподіл відкинутих, забутих або небажаних ресурсів, будь то фізичні артефакти, навички чи знання, способами, відмінними від тих, для яких вони були спочатку призначені. Саме тому бриколаж передбачає гнучкість, рекомбінацію ресурсів і здатність надавати старим елементам нових функцій.

У менеджменті теорію бриколажу вперше застосували Стівен Лінстед (S. Linstead) і Роберт Графтон-Смолл (R. Grafton-Small) в роботі «Організаційний бриколаж» [32]. Вони перенесли ідею Леві-Стросса на функціонування організацій і діяльність менеджерів. Карл Вейк (K. Weick) у статті «Крах осмислення в організаціях: катастрофа в Манн-Галч» пов'язав бриколаж з організаційною стійкістю та поведінкою людей у кризових ситуаціях [33]. А от у дослідженнях підприємництва ключовими стали роботи Теда Бейкера (Ted Baker) із співавторами [34; 35]. Саме Бейкер і Нельсон сформулювали концепцію «підприємницького бриколажу», яка стала базовою для подальших досліджень підприємницької поведінки в умовах обмежених ресурсів».

Підхід, заснований на бриколажі, вартий уваги науковців, які цікавляться підприємництвом в умовах війни, завдяки своєму потенціалу для компенсації величезних соціально-економічних проблем, спричинених повномасштабним вторгненням. Кадровий голод, руйнування інфраструктури та відсутність фінансування обмежують доступ до ширшої інноваційної системи, а труднощі, з якими стикаються підприємці в умовах воєнного стану, створюють як можливості, так і виклики у впровадженні бриколажу. Таким чином, бри-

колаж дедалі більше визнається важливою стратегією подолання обмеженості ресурсів, особливо в умовах воєнного конфлікту [36].

Як зазначається в публікації Світового банку [1], економіка України крім втрат і руйнувань зазнала також і структурних змін. Хоча Україна втратила традиційні порівняльні переваги в деяких промислових підсекторах, високі державні витрати запобігли падінню попиту та підтримували зростання споживання. Це також стимулювало розвиток інновацій у деяких високотехнологічних секторах, в першу чергу пов'язаних з обороною. Зусилля із збереження економічної активності в Україні нівелюються гострими проблемами на ринку праці: безробіття залишається високим, навіть попри те, що фірми називають дефіцит кваліфікованої робочої сили основним виробничим обмеженням, вказуючи на глибокі структурні дисбаланси на ринку праці.

В публікаціях [37; 38] можна знайти такі конкретні приклади розвитку інновацій в Україні на основі концепції бриколажу. Найпомітнішим напрямом став розвиток безпілотних систем – від FPV-дронів до далекобійних ударних систем, а також наземних і морських безпілотних платформ. У звіті CSIS за 2025 р. [37] зазначено, що після 2022 р. в Україні сформувалася гнучка конкурентна defense-tech екосистема, у якій комерційні компанії стали ключовими розробниками безпілотних і програмно керованих військових технологій.

Інший приклад стосується штучного інтелекту (ШІ). Українські розробники створюють ШІ-рішення для розпізнавання цілей, навігації та автоматичного наведення безпілотників. Українські виробники також застосовують машинний зір, що дозволяє дрону після захоплення цілі продовжувати наведення без зовнішнього зв'язку. За даними Мінцифри, наприкінці 2025 р. понад 200 українських компаній працювали над інтеграцією ШІ у сфері оборони, понад 270 виробників розробляють наземні роботизовані комплекси, близько 60 виробників працюють над дронами-перехоплювачами, а понад 200 українських компаній локалізують виробництво двигунів, систем зв'язку та електроніки [39].

Війна стимулювала також швидке вдосконалення засобів радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки (РЕБ/РЕР) як відповідь на масове використання дронів і систем супутникової навігації [37]. Відтак, українська модель військових інновацій під впливом саме бриколажної реакції приватних підприємницьких структур змінилася від переважно державної закритої системи до моделі, в якій значну частину інновацій створюють приватні компанії, стартапи та цивільні інженери. Згідно з даними офіційного сайту кластеру оборонних технологій Brave1: понад 2 500 компаній у кластері, понад 5 000 розробок, понад 200 виробників наземних роботизованих комплексів, понад 300 виробників РЕБ/РЕР, понад 500 виробників БпЛА та понад 200 виробників/розробників ШІ-рішень [40].

Хоча підприємницька стійкість і адаптивність в кризовий період є завданням самих підприємців, владні структури також мають підтримувати підприємців у їхніх зусиллях щодо зміцнення стійкості бізнесу, особливо в таких умовах як війна. А. Длігач та А. Ставицький в «Оцінці впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні» [10, с. 42] наводять

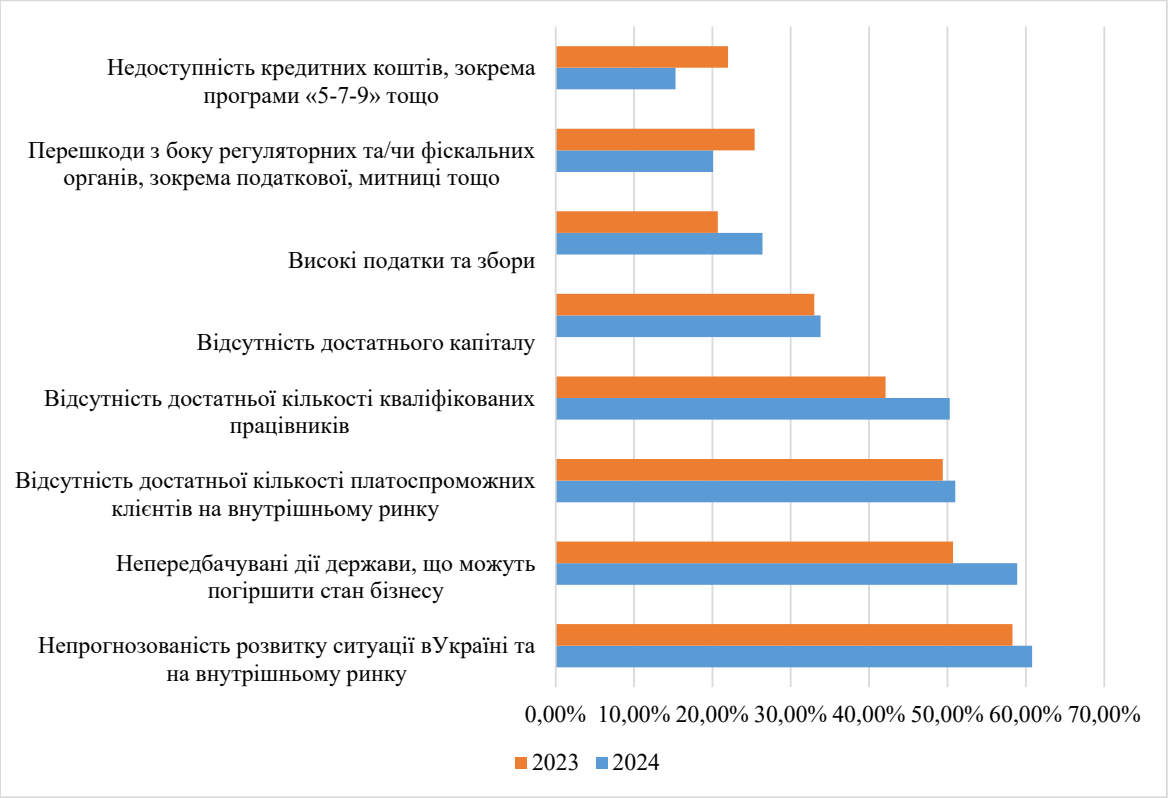


Рис. 1. Бар'єри для відновлення і стійкості бізнесу в Україні, встановлені на основі опитування

Джерело: сформовано авторами на основі [10, с. 42]

наступну інформацію на основі опитувань підприємців стосовно резервів удосконалення макросередовища для забезпечення стійкості бізнесу, яка варта уваги державних органів.

Можливо, ситуацію поліпшить позитивне вирішення питання представництва інтересів мікро- та малого бізнесу у процесі ухвалення державних рішень [41]. Повноцінне представлення інтересів малих підприємців у Раді підприємців при Президентові здатне посилити діалог між бізнесом і державою, сприяти оперативнішому реагуванню на перешкоди та ризики, а також стати важливим інституційним чинником формування сприятливого середовища для підвищення стійкості підприємництва. У довгостроковій перспективі це може зміцнити адаптивність бізнесу, підтримати інвестиційну активність і створити кращі умови для повернення підприємців, трудових ресурсів та капіталу в Україну.

Висновки. Наше дослідження показало, що підприємництво у воєнний час постає одночасно як реактивний і проактивний процес: з одного боку, воно є відповіддю на втрату доходів, робочих місць і руйнування звичних умов діяльності, а з іншого – способом пошуку та реалізації нових можливостей, що виникають у трансформованому воєнному середовищі. Мікро- і малі підприємства, попри вищу ресурсну вразливість, демонструють відносно більшу гнучкість і швидкість адаптації до макроекономічних шоків.

Ресурсний підхід дає змогу пояснити ці відмінності через неоднаковий ресурсний потенціал підприємств та ефективність його використання. Водночас концепція підприємницького бриколажу поглиблює це пояснення, акцентуючи на здатності підприємців діяти в умовах дефіциту, комбінувати доступні ресурси, імпровізувати та створювати нові рішення без очікування «ідеальних» умов. Особливо виразно така модель проявляється у вітчизняному defense-tech секторі, де приватні компанії та стартапи швидко розвивають БпЛА, роботизовані комплекси, РЕБ/РЕР та ШІ-рішення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретичних уявлень про організаційну імпровізацію та підприємницький бриколаж як механізми адаптації бізнесу до тривалого дефіциту ресурсів і високої невизначеності воєнного середовища. Перспективним є вивчення того, як підприємства комбінують доступні ресурси, трансформують бізнес-моделі та створюють інноваційні рішення в умовах війни. Окремої уваги потребує дослідження взаємодії бізнесу, держави, громадських організацій та інших учасників воєнної економіки, а також того, як зміна владних і ресурсних відносин між ними впливає на стійкість, співпрацю та конкуренцію. Доцільним є також емпіричне порівняння різних типів підприємств і галузей для виявлення умов, за яких бриколаж та імпровізація найбільше сприяють виживанню, адаптації та розвитку бізнесу.

Конфлікт інтересів. Лазебник Л.Л. є членом редакційної колегії журналу. З метою забезпечення неупередженості редакційного процесу вона не брала участі у рецензуванні, редакційному розгляді та прийнятті рішення щодо публікації цієї статті. Стаття пройшла незалежне подвійне сліпе рецензування відповідно до редакційної політики журналу.

Бібліографічний список:

1. Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies, 12*(12), 319. DOI: https://doi.org/10.3390/economies12120319

2. Длігач А., Ставицький А. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні, 2025. 68 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-04/undp_war_impact_ukr_08_04.pdf

3. Ланда, В., Левченко, Є., & Мироненко, О. (2024, червень). *Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу*. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf

4. Жук, О. І., & Космірак, А. В. (2025). Інструменти фінансової та інституційної підтримки малого бізнесу в ЄС: уроки для України. *Філософія та управління, 9*(13), 1-12. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.02

5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. Том 7. № 3. URL: https://is-journal.com/is/article/view/207/116

6. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 2. С. 643-652. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643

7. Петренко Л. А., Капіца С. Ю. Резильєнтність стратегій підприємств FMCG-сектору в Україні під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2026. № 58. С. 291-318. URL: https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_58_2026_291_318

8. Lim, W.M., Chin, M.W.C., Ee, Y.S., Fung, C.Y., Giang, C.S., Heng, K.S., et al., 2022. What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence* 41 (6), 23-36. DOI: https://doi.org/10.1002/joe.22162

9. Salvi, E., Hechavarria, D. M., & Gimenez-Jimenez, D. (2025). Opportunity amidst explosions: How armed conflicts spark informal entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Business Venturing Insights, 23*, e00514. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00514

10. Cumming, D. (2022). Management scholarship and the Russia-Ukraine war. *British Journal of Management, 33*(4), 1663-1667. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12657

11. Rugina, S., & Klyver, K. (2025). War and entrepreneurship: Why («on earth») do people start businesses in wartime? *Journal of Business Venturing Insights, 24*, e00574. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00574

12. Andre Havrylyshyn, Rory Eckardt, Nataliia Yakushko, Management research on the war in Ukraine: Building theory and supporting practitioners, European Management Journal, Volume 42, Issue 5, 2024, Pages 647-652, DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.003.

13. Lumineau, F., & Keller, A. (2026). War as a phenomenon of inquiry in management studies. *Journal of Management Studies, 63*(6), 2363-2397. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.13213

14. World Bank. (2026). *Ukraine: Fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5): February 2022–December 2025*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (

15. OECD. (2025). Ukraine. In *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2: Resilient growth but with increasing fragilities*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en/full-report/ukraine_2c76d4cc.html

16. Національний банк України. Макроекономічні показники. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators

17. Розвиток приватного сектору України в умовах війни, реформ і відбудови : відновлення, зростання та конкурентоспроможність України, 2025-2026. Київ : Helvetas, 2026. URL: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Ukraine%E2%80%99s_Private_Sector_Development_Amidst_War%2C_Reform_and_Reconstruction%20%281%29.pdf

18. Ланда, В., Левченко, Є., & Мироненко, О. (2024, червень). *Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу*. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf

19. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX//База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20

20. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання//Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya

21. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч/Команда YC.Market. YC.Market. 07.01.2025. Оновлено 15.06.2026. URL: https://youcontrol.market/blog/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/ (дата звернення: 20.08.2026).

22. Розвиток приватного сектору України в умовах війни, реформ і відбудови : відновлення, зростання та конкурентоспроможність України, 2025-2026. Київ : Helvetas, 2026. 47 с. URL: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%83_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%CC%88%D0%BD%D0%B8_%D0%B2_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85_%D0%B2%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%B8%2C_%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC_%D1%96_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8.pdf

23. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199-208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303275

24. Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn (Oxford, 1995; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003), DOI: https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001

25. Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. Strat. Mgmt. J., 5: 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207 (дата звернення: 21.08.2026)

26. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights, 13*, e00169. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e

27. Tran, N. T. T., Mickiewicz, T., Folmer, E., & Stephan, U. (2026). Growth expectations of entrepreneurs during crisis: The role of social, environmental, and economic motivations. *Small Business Economics*. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-026-01200-z (дата звернення: 21.08.2026)

28. Zoom Communications, Inc. (2026). *Annual report (Form 10-K) for the fiscal year ended January 31, 2026*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1585521/000158552126000030/zm-20260131.htm

29. Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. Industrial Management, 40(6), 8-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work (дата звернення: 21.08.2026)

30. Череватський Д., Солдак М. Що таке бриколаж і як він врятує Україну. *Дзеркало тижня*. 26.06.2023. URL: https://zn.ua/ukr/reforms/shcho-take-brikolazh-i-jak-vin-vrjatuje-ukrajinu.html

31. Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press. URL: https://books.google.com/books?id=JI6GVFbP9hAC

32. Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1990). Organizational bricolage. In B. A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism* (pp. 291-310). De Gruyter. DOI: https://doi.org/10.1515/9783110851618.291

33. Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

34. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy, 32*(2), 255-276. DOI: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9.

35. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329-366. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

36. Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal, 14*(3), 905–950. DOI: https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366

37. Bondar, K. (2025, July 18). *Unleashing U.S. military drone dominance: What the United States can learn from Ukraine*. Center for Strategic and International Studies. URL: https://www.csis.org/analysis/unleashing-us-military-drone-dominance-what-united-states-can-learn-ukraine

38. Bondar, K. (2025, March 6). *Ukraine's future vision and current capabilities for waging AI-enabled autonomous warfare*. Center for Strategic and International Studies. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-vision-and-current-capabilities-waging-ai-enabled-autonomous-warfare

39. Від ракет до ШІ: 5 технологічних проривів Brave1 у 2025 році / Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. 30.12.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/army/vid-raket-do-shi-5-tekhnolohichnykh-proryviv-brave1-u-2025-rotsi

40. Кластер оборонних технологій Brave1 : офіційний сайт. URL: https://brave1.gov.ua/

41. У Києві обговорили покращення умов ведення бізнесу для ММСП: дерегуляція, детінізація та нові правила взаємодії держави з підприємцями // Асоціація податкових консультантів. 2026. 1 липня. URL: https://www.tax-ac.com.ua/news/u-kyyevi-obgovoryly-pokrashhennya-umov-vedennya-biznesu-dlya-mmsp-deregulyacziya-detinizacziya-ta-novi-pravyla-vzayemodiyi-derzhavy-z-pidpryyemczyamy/

References:

1. Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies, 12*(12), 319. DOI: https://doi.org/10.3390/economies12120319

2. Dlihach, A., & Stavytskyi, A. *Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2025. 68 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/undp_assessment_of_the_impact_of_the_war_on_micro_small_and_medium-sized_enterprises_in_ukraine.pdf.

3. Landa, V., Levchenko, Y., & Myronenko, O. (2024, June). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. Centre for Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf

4. Zhuk, O. I., & Kosmirak, A. V. (2025). Financial and institutional support instruments for small businesses in the EU: Lessons for Ukraine. *Philosophy and Governance, 9*(13), 1-12. [In Ukrainian]. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.02

5. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability, 7*(3), 07. [In Ukrainian]. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07

6. Makovoz, O., & Us, Y. (2025). Rezylientnist pidpryiemstv yak chynnyk zabezpechennia stratehichnoi stiikosti biznesu [Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business] [in Ukrainian]. *Economic Analysis, 35*(2), 643–652. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643

7. Petrenko, L. A., & Kapitsa, S. Yu. (2026). Rezylientnist stratehii pidpryiemstv FMCG-sektoru v Ukraini pid chas viiny [Resilience of FMCG-sector enterprise strategies in Ukraine during the war] [in Ukrainian]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 58, 291-318. https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.291.318. URL: https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_58_2026_291_318

8. Lim, W.M., Chin, M.W.C., Ee, Y.S., Fung, C.Y., Giang, C.S., Heng, K.S., et al., 2022. What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence* 41 (6), 23-36. DOI: https://doi.org/10.1002/joe.22162.

9. Salvi, E., Hechavarria, D. M., & Gimenez-Jimenez, D. (2025). Opportunity amidst explosions: How armed conflicts spark informal entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Business Venturing Insights, 23*, e00514. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00514.

10. Cumming, D. (2022). Management scholarship and the Russia-Ukraine war. *British Journal of Management, 33*(4), 1663-1667. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12657.

11. Rugina, S., & Klyver, K. (2025). War and entrepreneurship: Why («on earth») do people start businesses in wartime? *Journal of Business Venturing Insights, 24*, e00574. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00574.

12. Andre Havrylyshyn, Rory Eckardt, Nataliia Yakushko, Management research on the war in Ukraine: Building theory and supporting practitioners, European Management Journal, Volume 42, Issue 5, 2024, Pages 647-652, https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.003. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237324000033.

13. Lumineau, F., & Keller, A. (2026). War as a phenomenon of inquiry in management studies. *Journal of Management Studies, 63*(6), 2363-2397. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.13213.

14. World Bank. (2026). *Ukraine: Fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5): February 2022–December 2025*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395.

15. OECD. (2025). Ukraine. In *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2: Resilient growth but with increasing fragilities*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en/full-report/ukraine_2c76d4cc.html.

16. National Bank of Ukraine. Macroeconomic Indicators [in Ukrainian]. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators

17. *Ukraine's Private Sector Development Amidst War, Reform and Reconstruction: Recovery, Growth and Competitiveness of Ukraine, 2025–2026.* (2026). Kyiv: Helvetas. [in Ukrainian]. https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Ukraine%E2%80%99s_Private_Sector_Development_Amidst_War%2C_Reform_and_Reconstruction%20%281%29.pdf.

18. Landa, V., Levchenko, Y., & Myronenko, O. (2024, June). *Access to Financial Resources for Ukrainian Business.* Centre for Economic Strategy. [in Ukrainian]. https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf.

19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). *On the Peculiarities of Regulation of the Activities of Legal Entities of Certain Organizational and Legal Forms during the Transitional Period and Associations of Legal Entities: Law of Ukraine No. 4196-IX of January 9, 2025.* Legislation of Ukraine database. [in Ukrainian]. https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20.

20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Number of Active Business Entities.* In *Indicators of Business Entities' Activities.* [in Ukrainian]. https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya.

21. YC.Market Team. (2025, January 7; updated June 15, 2026). *In 2024, Ukrainians Closed a Record Number of Individual Entrepreneurs over the Past Five Years – Almost 210 Thousand.* YC.Market. [in Ukrainian]. https://youcontrol.market/blog/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/.

22. Helvetas. (2026). *Ukraine's Private Sector Development Amidst War, Reform and Reconstruction: Recovery, Growth and Competitiveness of Ukraine, 2025-2026*. Helvetas. 47 p. URL: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Ukraine%E2%80%99s_Private_Sector_Development_Amidst_War%2C_Reform_and_Reconstruction%20%281%29.pdf

23. 23. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199-208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303275.

24. Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn (Oxford, 1995; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003), DOI: https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001.

25. Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. Strat. Mgmt. J., 5: 171-180. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

26. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights, 13*, e00169. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e

27. Tran, N. T. T., Mickiewicz, T., Folmer, E., & Stephan, U. (2026). Growth expectations of entrepreneurs during crisis: The role of social, environmental, and economic motivations. *Small Business Economics*. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-026-01200-z

28. Zoom Communications, Inc. (2026). *Annual report (Form 10-K) for the fiscal year ended January 31, 2026*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1585521/000158552126000030/zm-20260131.htm

29. Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. Industrial Management, 40(6), 8-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work

30. Cherevatskyi, D., & Soldak, M. (2023, June 26). Shcho take brykolazh i yak vin vriatuie Ukrainu [What is bricolage and how it will save Ukraine] [in Ukrainian]. *Dzerkalo tyzhnia*. https://zn.ua/ukr/reforms/shcho-take-brikolazh-i-jak-vin-vrjatuje-ukrajinu.html

31. Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press. URL: https://books.google.com/books?id=JI6GVFbP9hAC

32. Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1990). Organizational bricolage. In B. A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism* (pp. 291-310). De Gruyter. DOI: https://doi.org/10.1515/9783110851618.291

33. Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

34. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy, 32*(2), 255-276. DOI: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9.

35. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329-366. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

36. Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal, 14*(3), 905–950. DOI: https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366

37. Bondar, K. (2025, July 18). *Unleashing U.S. military drone dominance: What the United States can learn from Ukraine*. Center for Strategic and International Studies. https://www.csis.org/analysis/unleashing-us-military-drone-dominance-what-united-states-can-learn-ukraine

38. Bondar, K. (2025, March 6). *Ukraine's future vision and current capabilities for waging AI-enabled autonomous warfare*. Center for Strategic and International Studies. https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-vision-and-current-capabilities-waging-ai-enabled-autonomous-warfare

39. Press Office of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, December 30). *From Missiles to AI: Five Technological Breakthroughs of Brave1 in 2025.* [in Ukrainian]. https://thedigital.gov.ua/news/army/vid-raket-do-shi-5-tekhnolohichnykh-proryviv-brave1-u-2025-rotsi.

40. Brave1. (n.d.). *Brave1 Defense Technology Cluster: Official Website.* https://brave1.gov.ua/.

41. Association of Tax Consultants. (2026, July 1). *Improving Business Conditions for MSMEs Discussed in Kyiv: Deregulation, De-shadowing, and New Rules for Interaction between the State and Entrepreneurs.* [in Ukrainian]. https://www.tax-ac.com.ua/news/u-kyyevi-obgovoryly-pokrashhennya-umov-vedennya-biznesu-dlya-mmsp-deregulyacziya-detinizacziya-ta-novi-pravyla-vzayemodiyi-derzhavy-z-pidpryyemczyamy/.

Дата надходження статті: 02.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026