

Сало Я.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеського національного економічного університету*

Salo Yana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics
Odesa National Economic University*

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ДО СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Анотація. У статті розглянуто ключові аспекти адаптації українського малого та середнього бізнесу в умовах екологічних викликів. Проаналізовано основні виклики, з якими зіштовхнувся український бізнес під час повномасштабної російсько-української війни. Здійснено аналіз основних маркетингових стратегій, які використовує український малий та середній бізнес та їх недоліки. Означено, що сучасні виклики, такі як, економічна криза, пандемія COVID-19, чи повномасштабна війна, змушують бізнес коригувати маркетингові стратегії. Зроблено висновки та зазначено, що з огляду на сучасні економічні тенденції, перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні значною мірою залежатимуть від здатності підприємців швидко реагувати на виклики, впроваджувати нові технології та застосовувати гнучкі маркетингові стратегії.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, маркетинг, розвиток, підприємництво.

Вступ та постановка проблеми. В умовах сучасних економічних викликів, спричинених російсько-українською війною, глобальними кризовими явищами та цифровою трансформацією, малий і середній бізнес в Україні стикається з необхідністю швидкої адаптації до нестабільного середовища. Особливо актуальним стає питання пошуку ефективних стратегій, які допоможуть підприємствам зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. Одним із ключових інструментів пристосування бізнесу до змін є маркетингова стратегія, що дозволяє ефективно взаємодіяти зі споживачами, оптимізувати збутові канали та підвищувати впізнаваність бренду. Відтак, дослідження ролі маркетингових стратегій у процесі адаптації підприємств до нових економічних реалій є надзвичайно важливим як у науковому, так і в практичному аспекті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптації малого та середнього бізнесу в умовах кризових ситуацій широко розглядається вітчизняними науковцями. Зокрема, цій темі присвятили свої роботи Ареф'єва О. [5], Пілецька С. [5], Лістрова М. [5], Мурована Т. [10], Мельник Т. [9], Редзюк Є. [11], Сошников А. [12], Єршова Ю. [12], Юдін Ю. [12] та ін. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання ефективності маркетингових стратегій саме у сфері малого та середнього бізнесу в Україні, а також практичні кейси застосування маркетингових підходів для адаптації підприємств до нових умов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень, недостатньо уваги приділено саме практичним

аспектам маркетингової адаптації малих та середніх підприємств до нових реалій українського бізнес-середовища. Залишається відкритим питання щодо оптимальних маркетингових інструментів, які дозволяють підприємствам ефективно пристосовуватися до сучасних економічних викликів.

Метою статті є дослідження сучасних економічних викликів, що впливають на малий та середній бізнес в Україні, а також – аналіз маркетингових стратегій, які допомагають підприємствам адаптуватися до змін. Відповідно до мети статті поставлено завдання проаналізувати основні виклики, з якими стикається малий та середній бізнес в Україні, та сформулювати рекомендації щодо оптимізації маркетингових стратегій в контексті зростання стійкості українських підприємств.

Результати дослідження. Малий і середній бізнес є важливим елементом економіки України, оскільки забезпечує зайнятість населення, сприяючи зростанню конкурентоспроможності країни. Але в сучасних умовах підприємці змушені адаптуватися до складних ринкових умов. Основними викликами, з якими стикається малий та середній бізнес в Україні, є повномасштабна російсько-українська війна, відповідно, – економічна нестабільність та зміни в поведінці споживачів.

Повномасштабна російсько-українська війна стала одним із найсерйозніших випробувань для українського бізнесу. Велика кількість підприємств змушені були припинити свою діяльність, релокувати виробництва або змінювати бізнес-моделі [12]. Економічна нестабільність, викликана війною, спричинила зниження купівельної спроможності

населення, що змусило бізнес переглядати цінову політику та адаптуватися до нових реалій ринку. Високий рівень інфляції та коливання валютного курсу додатково ускладнюють прогнозування фінансових потоків і планування розвитку компаній. Російсько-українська війна призвела до значних змін у ланцюгах постачання. Підприємства змушені були шукати нових постачальників, змінювати логістичні маршрути та розширювати ринки збуту.

Проте на третьому році повномасштабної війни малий та середній бізнес в Україні почав еволюціонувати, намагаючись адаптуватися до нових викликів. Згідно даних Єдиного державного реєстру, у 2024 р. зафіксовано 11083 випадки зміни юридичної адреси підприємств [8], що на 18% менше, ніж у 2023 р., і на 25% нижче показника, зафіксованого до початку повномасштабного вторгнення. Це свідчить про поступову стабілізацію бізнес-середовища, особливо у регіонах, які зазнали значних руйнувань унаслідок бойових дій. Найактивніше змінили регіон реєстрації підприємства, що працюють у сфері гуртової торгівлі — 3593, що становить 32,4% від загальної кількості релокацій (Рис. 1). Значну частку також склали підприємства будівельного сектору (6,3%), нерухомості (4,8%), сільського господарства (4,6%), транспортної галузі (4,2%) та роздрібної торгівлі (3,3%). Найбільшу мобільність продемонструвала гуртова торгівля, що може бути зумовлено потребою у більш безпечних та зручних з точки зору логістики регіонах для ведення бізнесу.

Економічне середовище України залишається динамічним, а підприємці змушені адаптувати свої бізнес-моделі до реалій нестабільного ринку. Основними викликами є фінансові труднощі, нестабільність попиту, необхідність цифрової трансформації, а також зміни в географічному розташуванні бізнесу. У цих умовах особливої уваги потребують маркетингові стратегії, що дозволяють підприємствам ефективніше взаємодіяти зі споживачами, підтримувати конкурентоспроможність та розширювати можливості для розвитку. Вони допомагають

підприємствам підтримувати зв'язок із цільовою аудиторією, оптимізувати збут, підвищувати лояльність клієнтів та розширювати ринкові можливості [11]. Зважаючи на зміну поведінки споживачів, розвиток цифрових технологій і необхідність швидкої адаптації до нових умов, бізнес активно застосовує різноманітні маркетингові підходи для збереження конкурентоспроможності. Згідно з дослідженням Kantar Ukraine, близько 60% українців відзначають, що війна вплинула на їхню поведінку в e-commerce [6]. Водночас, багато компаній стикаються з обмеженнями, такими як обмежені бюджети та недоступність новітніх технологій, що ускладнює впровадження омніканальних стратегій. У відповідь на ці виклики, підприємства впроваджують антикризові інструменти маркетингу, продажів та управління персоналом, що є необхідними в умовах змін.

Малі та середні підприємства традиційно використовували такі методи, як реклама в локальних медіа, друковані матеріали, зовнішня реклама, участь у виставках та PR-заходах. В умовах обмежених бюджетів підприємці обирають найбільш рентабельні канали: замість дорогого телебачення чи загальнонаціональних кампаній вони зосереджуються на точковій рекламі в місцевих ЗМІ, на радіо або особистих рекомендаціях. Витрати на традиційну рекламу суворо контролюються і залежать від фінансових можливостей бізнесу [7].

До інструментів традиційного просування також належать PR-активності, що допомагають підвищити впізнаваність без значних витрат. Промоакції та програми лояльності (знижки, бонуси для постійних клієнтів) широко застосовуються малим та середнім бізнесом для стимулювання продажів. Такі акції особливо актуальні в кризові періоди, коли необхідно утримати клієнтів. В цілому традиційний маркетинг залишається частиною стратегії такого бізнесу, проте його ефективність нині часто поступається цифровим каналам, а застосування обмежене через високу вартість. Підприємці

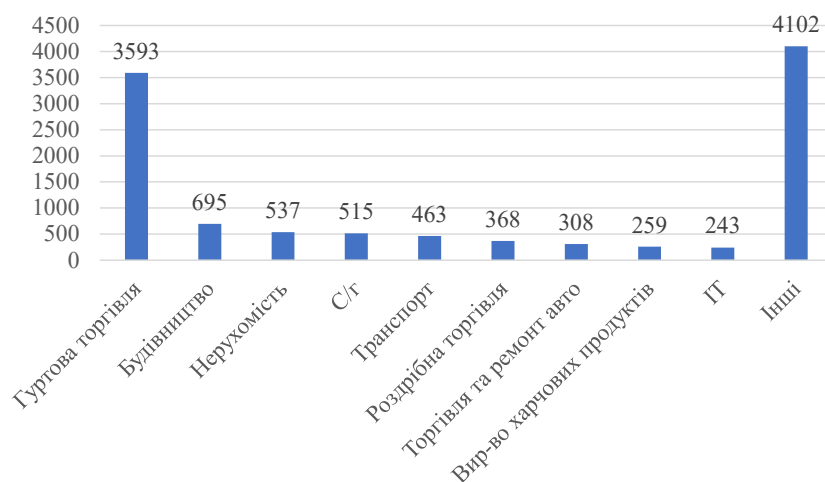


Рис. 1. Кількість підприємств, що релокувались у 2024 р.

Джерело: [8]

усвідомлюють, що без чіткої маркетингової стратегії та плану розширити бізнес і «залишатися на плаву» майже неможливо [9].

За останні роки цифровий маркетинг став основним напрямом для українського малого та середнього бізнесу. Інтернет-присутність бізнесу зараз є обов'язковою: власний веб-сайт або сторінка у соцмережах часто слугують в якості компанії. Сайт більше не може бути просто візитівкою – від нього очікують генерування лідів та продажів, зокрема через створення лендінг-сторінок і оптимізацію під мобільні пристрої [1]. Вже на етапі наповнення сайту контентом потрібно звертати увагу на SEO, адже це підвищує видимість у Google і забезпечує стабільний органічний трафік.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) став чи не найпопулярнішим каналом для малого та середнього бізнесу, оскільки не потребує великих затрат. Соцмережі дозволяють знайти свою аудиторію та збільшити продажі без значних інвестицій. За даними опитувань, майже всі малі компанії в Україні тепер використовують соцмережі для просування, 100% малих та 95% середніх підприємств зазначили, що залучені до SMM [3]. Найбільш популярними платформами є Facebook та Instagram, також набирають популярності спеціалізовані мережі (наприклад, LinkedIn для B2B сегменту) та месенджери. Цифровий контент представники малого та середнього бізнесу намагаються робити простим і цікавим: короткі відео до 30 секунд з демонстрацією товару, живі ефіри для спілкування з клієнтами, пости з реальними історіями споживачів тощо. Важливо те, що просування в інтернеті дає можливість виміряти результати і оптимізувати витрати: підприємець може відстежувати перегляди, кліки, заявки та реальні продажі з кожного онлайн-каналу. Ця аналітичність – одна з причин, чому цифровий маркетинг перевершує традиційний для малого та середнього бізнесу за ефективністю. Окремо варто згадати контент-маркетинг, який інтегрується в усі цифрові канали [10]. Створення корисного контенту – статей, блогів, відео, інфографіки – підвищує довіру до бренду та залучає органічну аудиторію. Багато українських представників малого та середнього бізнесу запустили корпоративні блоги або діляться експертними порадами у соцмережах, формуючи імідж експерта і привертаючи потенційних клієнтів через пошук. Поширення якісного локального контенту також позитивно впливає на SEO та загальну впізнаваність бренду.

Застосування омніканального маркетингу забезпечує інтегроване використання кількох каналів комунікації, щоб забезпечити цілісний досвід для клієнта. Якщо раніше бізнес міг обмежуватися лише офлайн-магазином або лише онлайн-продажами, то нині навіть малі компанії прагнуть поєднати різні канали: фізична торгова точка, інтернет-магазин, сторінки в соцмережах, торговельні майданчики на кшталт маркетплейсів, мобільні застосунки тощо. Мета – бути присутнім там, де зручно клієнтові, і надати єдиний рівень сервісу. В Україні тренд

на омніканальність посилюється під час пандемії та війни, коли вимушена міграція покупців в онлайн змусила навіть найконсервативніших продавців бути залученим в e-commerce [6]. Наприклад, ресторан може одночасно приймати гостей офлайн, приймати замовлення через власний сайт або додатки доставки і взаємодіяти з клієнтами у Facebook/Instagram. Магазин одягу з фізичним салоном може паралельно продавати через платформу Instagram чи Prom.ua, консультувати клієнтів у месенджерах і пропонувати самовивіз чи доставку. Така багатоканальна присутність значно розширює охоплення аудиторії і підвищує стійкість бізнесу. Для українського малого та середнього бізнесу омніканальність стала практично необхідністю. Дослідження Kantar Ukraine показало, що 94% міського населення активно купує в інтернеті – це один з найвищих показників у Європі. Тому присутність і офлайн, і онлайн одночасно дає конкурентну перевагу [6]. Багато малих бізнесів підключились до популярних маркетплейсів (Rozetka, Prom, OLX) або створили власні інтернет-магазини, доповнивши ними традиційні пункти продажу. Омніканальний підхід також передбачає єдину базу даних клієнтів та узгоджену маркетингову політику у всіх каналах. Наприклад, програма лояльності діє як у фізичному магазині, так і при замовленні через сайт, акції синхронно комунікуються через email, соцмережі та SMS. Це підвищує рівень довіри клієнтів і сприяє персоналізації взаємодії.

Персоналізований маркетинг базується на глибокому розумінні своєї цільової аудиторії та використанні даних про клієнтів [5]. Для малого бізнесу персоналізація може виражатися у простих речах – звертанні по імені в розсилці, пропозиції товарів на основі попередніх покупок, рекомендації супутніх продуктів. Все більше представників українського малого та середнього бізнесу починають збирати та аналізувати дані про поведінку своїх клієнтів (через CRM-системи, аналітику соцмереж, Google Analytics тощо), щоб робити таргетовані пропозиції. Клієнтські дані використовуються для реактивації та ремаркетингу – компанія визначає, коли і з яким повідомленням нагадати про себе клієнту, які знижки йому запропонувати. Також такі дані допомагають налаштовувати таргетовану онлайн-рекламу: проаналізувавши портрет кращих клієнтів, можна запускати рекламу, націлену на подібну аудиторію (за інтересами, віком, локацією). Таким чином, можна говорити, що персоналізація охоплює не лише зміст маркетингових повідомлень, а й вибір каналів під конкретну групу клієнтів.

Сучасні виклики, такі як економічна криза, пандемія COVID-19, чи повномасштабна війна, змушують бізнес коригувати маркетингову стратегію на ходу. Український малий та середній бізнес мав можливість «потренуватися» в адаптивності під час криз останніх років, проте повномасштабна російсько-українська війна стала безпрецедентним викликом. Багато компаній на початку 2022 р. були змушені поставити діяльність на паузу, скоротити

витрати або релокуватися. Маркетингову активність у лютому-березні 2022 р. більшість призупинила через шок та невизначеність. Проте вже за короткий час бізнес почав повертатися до роботи і активно використовувати соцмережі для відновлення зв'язку з клієнтами. Антикризовий маркетинг малого та середнього бізнесу характеризується гнучкістю, швидкістю реагування і переорієнтацією на короткострокові цілі. Підприємства переглянули свої плани та перейшли на більш короткі цикли планування комунікацій. Ставка робиться на ті канали і меседжі, які дають негайний результат. Зокрема, в умовах падіння попиту акцент зміщується на утримання наявних клієнтів та роботу з постійною аудиторією (що дешевше, ніж залучати нових).

Крім того, малий бізнес почав активно демонструвати соціальну відповідальність, що стало частиною маркетингових комунікацій під час війни. Станом на 2023 р. майже 90% підприємств залучені до волонтерства і допомоги ЗСУ та ТрО [13]. Компанії публічно звітують про підтримку армії, допомогу переселенцям, благодійні проекти – ці меседжі присутні в їхніх соціальних мережах, прес-релізах. По суті, бізнес інтегрував патріотичний аспект у бренд-комунікацію. Це не прямий комерційний хід, але такий PR підсилює емоційний зв'язок зі споживачами: клієнти схильні довіряти і підтримувати бізнес, який розділяє їх цінності у важкі часи. Як наслідок, маркетингові комунікації воєнного періоду набули нових принципів – чесність, емпатія, корисність для суспільства стали важливішими за агресивний продаж.

Попри критичну роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності, українські підприємства стикаються з численними викликами на шляху ефективного застосування маркетингових стратегій, але також мають і вагомі перспективи для їх застосування. Різке зменшення рекламної активності на початку повномасштабної війни підтверджує масштаб викликів – у перші дні вторгнення онлайн-продажі просіли більш ніж на 80% [2]. До економічних викликів додається політична нестабільність і регуляторні ризики, які ускладнюють довгострокове прогнозування ринку. Українські споживачі загалом дуже чутливі до ціни та якості запропонованих товарів. Рівень довіри до нових форматів взаємодії поки що формується: наприклад, багато покупців старшого покоління насторожено ставляться до онлайн-покупок, остерігаючись отримати товари неналежної якості. Низька споживча впевненість, що виникла на тлі економічних потрясінь, змушує людей економити – за даними досліджень, у 2023 р. 41–77% українців продовжували заощаджувати на більшості покупок [4]. Така обережність споживачів ускладнює просування нових продуктів і послуг. Компаніям доводиться докласти більше зусиль, аби завоювати лояльність – через підвищення рівня сервісу, гарантії повернення товару, локалізований контент і побудову емоційного зв'язку з аудиторією. Вітчизняні

компанії почали впроваджувати сучасні підходи – від персоналізації пропозицій на основі big data до використання штучного інтелекту в аналізі поведінки клієнтів. Зростає роль контент-маркетингу та колаборацій з інфлюенсерами: співпраця з блогерами і лідерами думок вже довела ефективність у залученні молодшої аудиторії. Особливий акцент робиться на локалізації контенту під українську культуру та патріотичні настрої споживачів – після 2022 р. багато брендів перебудували свої комунікації, підкреслюючи національну ідентичність і підтримку українського виробника. Такий підхід підвищує довіру споживачів і вирізняє українські кампанії на тлі зарубіжних. Попри труднощі, поступове відновлення економічної активності створює сприятливі умови для впровадження стратегічного маркетингу. Міжнародні партнери надають підтримку українському бізнесу: діють програми допомоги, гранти та навчальні проекти, які включають розвиток маркетингових компетенцій підприємців. На державному рівні розроблено стратегії розвитку малого та середнього підприємництва, що передбачають підвищення їх інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, зокрема через освоєння маркетингу. Створюються бізнес-інкубатори та платформи (наприклад, проєкт «Дія. Бізнес»), де підприємці можуть отримати консультації щодо просування на ринку. Очікувана післявоєнна відбудова країни теж виступає потужним стимулом: на ринок зайдуть інвестиції на відбудову інфраструктури, житла, промисловості, а це шанс для вітчизняних фірм заявити про себе і завоювати нових клієнтів завдяки продуманим маркетинговим стратегіям. Більше того, набуття Україною статусу кандидата до ЄС та подальша інтеграція сприятимуть запозиченню європейського досвіду маркетингу і підвищенню стандартів ведення бізнесу. Українські компанії матимуть доступ до ширшого ринку ЄС, що стимулює їх активніше використовувати маркетинг для відповідності вимогам цього ринку і для конкурентної боротьби на ньому. Усвідомлення важливості маркетингової стратегії поступово стає нормою серед українських підприємців. Вживання бізнесу в останні роки багато в чому залежало від вміння переорієнтуватися на потреби клієнтів і ринку – цей урок спонукає компанії інвестувати у маркетинг системно. Уже зараз маркетинг розглядається не як витрати, а як інвестиція у розвиток. Підприємства, які раніше діяли без маркетингового плану, починають залучати фахівців, проводити дослідження ринку, сегментувати аудиторію та будувати бренд. З'являється все більше успішних кейсів українських брендів, що завдяки креативним стратегіям досягли міжнародного визнання. Це мотивує інших переймати найкращі практики.

Висновки. В умовах сучасних викликів малий і середній бізнес в Україні демонструє високу адаптивність, змінюючи бізнес-моделі та впроваджуючи інноваційні маркетингові стратегії. Війна, економічна нестабільність та зміни в поведінці споживачів

стали ключовими факторами, що змушують підприємців переосмислювати традиційні підходи до ведення бізнесу. Попри фінансові обмеження та регуляторні бар'єри, компанії активно впроваджують цифрові технології, розвивають омніканальні стратегії та персоналізовані комунікації, що сприяє ефективнішій взаємодії зі споживачами та збереженню конкурентних позицій на ринку. З огляду на сучасні економічні тенденції, перспективи розвитку

малого та середнього бізнесу в Україні значною мірою залежатимуть від здатності підприємців швидко реагувати на виклики, впроваджувати нові технології та застосовувати гнучкі маркетингові стратегії. Післявоєнне відновлення країни, інтеграція в європейські ринки та зростання цифрової економіки відкривають нові можливості для бізнесу, створюючи передумови для його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

- 10 пунктів маркетингової стратегії, які має перевірити кожен власник малого бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/10-punktiv-marketyngovoyi-strategiyi-yaki-maye-perevirty-kozhen-vlasnyk-malogo-biznesu/> (дата звернення: 26.02.2025).
- How the Ukrainian eCommerce Changed During a Month of The War. URL: <https://www.promodo.com/blog/how-the-ukrainian-ecommerce-changed-during-a-month-of-the-war> (дата звернення: 26.02.2025).
- Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 15 (1), 15–28. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>
- Still economizing, spending carefully, and supporting socially responsible business. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior.html> (дата звернення: 26.02.2025).
- Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
- Галузеві тренди. По той бік монітора. Нові горизонти e-commerce. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-po-toj-bik-monitora-novi-gorizonti-e-sommerce> (дата звернення: 26.02.2025).
- Igor Vis'tak: маркетингова стратегія для малого та середнього бізнесу. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/igor-vistak-marketingova-strategiya-malogo-1696339258> (дата звернення: 26.02.2025).
- Кількість релокацій бізнесу через війну у 2024 році скоротилася: нові цифри. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5650/the-number-of-business-relocations-decreased-due-to-the-war-in-2024-new-figures#dinamika-biznes-pereyizdiv> (дата звернення: 26.02.2025).
- Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Випуск 2 (100). С. 3–11.
- Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
- Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49.
- Сошников А. О., Єршова Ю. О., Юдін Ю. О. Релокація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2022. Т. 33. № 4. С. 24–30.
- Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu/> (дата звернення: 26.02.2025).

References:

- 10 punktiv marketynhovoyi stratehiyi, yaki maye perevirty kozhen vlasnyk maloho biznesu [10 Marketing Strategy Points Every Small Business Owner Should Check]. Available at: <https://platforma-msb.org/10-punktiv-marketyngovoyi-strategiyi-yaki-maye-perevirty-kozhen-vlasnyk-malogo-biznesu/> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian).
- How the Ukrainian eCommerce Changed During a Month of The War. Available at: <https://www.promodo.com/blog/how-the-ukrainian-ecommerce-changed-during-a-month-of-the-war> (accessed February 26, 2025)
- Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 15 (1), 15–28. Available at: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02> (accessed February 26, 2025)
- Still economizing, spending carefully, and supporting socially responsible business. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior.html> (accessed February 26, 2025)
- Arefeva, O., Piletska, S., Listrova, M. (2022). Formuvannya konkurentnoi strategii pidpryemstva v systemi antykrizovogo upravlinnja [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*, 43, Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian).
- Haluzevi trendy. Po toy bik monitora. Novi horyzonty e-commerce [Industry trends. On the other side of the monitor. New horizons of e-commerce]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-po-toj-bik-monitora-novi-gorizonti-e-sommerce> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian).
- Ihor Vis'tak: marketynhova stratehiya dlya maloho ta seredn'oho biznesu. [Igor Vistak: marketing strategy for small and medium businesses.]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/igor-vistak-marketingova-strategiya-malogo-1696339258> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian).

8. Kil'kist' relokatsiy biznesu cherez viynu u 2024 rotsi skorotylasya: novi tsyfry [The number of business relocations due to war decreased in 2024: new figures]. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/5650/the-number-of-business-relocations-decreased-due-to-the-war-in-2024-new-figures#dinamika-biznes-pereyizdiv> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian).
9. Meljnyk, T. Ju. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuljuvannja rozvytku biznesu v Ukrajini pid chas diji vojennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja [Economy, management and administration]*, 2 (100), 3–11 (in Ukrainian).
10. Murovana, T. O. (2023). Vitchyznjane pidpryjemnytvo v umovakh vojennoho stanu: osnovni tendenciji ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support]. *Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and society]*, 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian).
11. Redziuk, Ye. (2022). Stan, problemy i chynnyky hal'muvannja rozvytku biznes-aktyvnosti v Ukrajini [State, problems and factors inhibiting the development of business activity in Ukraine]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Strategy of Economic Development of Ukraine]*, 51, 35–49 (in Ukrainian).
12. Soshnykov A.O., Yershova Y.O., Yudin Y.O. (2022) Relokatsiya sub'yektiv hospodaryuvannja v umovakh voyennoho stanu [Relocation of business entities under martial law]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: yurydychni nauky [Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: legal sciences]*, vol. 4, pp. 24–30 (in Ukrainian).
13. Yak rozvyvaty biznes v Ukrajini u 2023 rotsi [How to develop business in Ukraine in 2023]. Available at: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu/> (accessed February 26, 2025) (in Ukrainian)

ADAPTATION OF UKRAINIAN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO MODERN ECONOMIC CHALLENGES: THE ROLE OF MARKETING STRATEGIES

Summary. The article examines key aspects of the adaptation of Ukrainian small and medium-sized businesses in the face of environmental challenges. Small and medium-sized businesses are an important element of the Ukrainian economy, as they provide employment for the population, contributing to the growth of the country's competitiveness. The main challenges faced by Ukrainian business during the full-scale Russian-Ukrainian war are analyzed. The main marketing strategies used by Ukrainian small and medium-sized businesses and their shortcomings are analyzed. It is noted that modern challenges, such as the economic crisis, the COVID-19 pandemic, or a full-scale war, force businesses to adjust their marketing strategies. Small and medium-sized businesses have traditionally used methods such as advertising in local media, printed materials, outdoor advertising, participation in exhibitions and PR events. In conditions of limited budgets, entrepreneurs choose the most profitable channels: instead of expensive television or nationwide campaigns, they focus on spot advertising in local media, on the radio or personal recommendations. Traditional advertising costs are strictly controlled and depend on the financial capabilities of the business. Despite the critical role of marketing in ensuring competitiveness, Ukrainian enterprises face numerous challenges in the effective application of marketing strategies, but they also have significant prospects for their application. Companies have to make more efforts to gain loyalty - through improving the level of service, product return guarantees, localized content and building an emotional connection with the audience. The conclusions are drawn and it is noted that, given current economic trends, the prospects for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine will largely depend on the ability of entrepreneurs to quickly respond to challenges, implement new technologies and apply flexible marketing strategies. The country's post-war recovery, integration into European markets, and the growth of the digital economy are opening up new opportunities for business, creating the prerequisites for its long-term development.

Keywords: small business, medium business, marketing, development, entrepreneurship.