



Odesa Polytechnic
National University



UNIVERSITY OF
PORTSMOUTH



Universities
UK



CORMACK
CONSULTANCY
GROUP

Internationalising Higher Education



UUT 25 - Dynamic Capabilities building in Ukrainian SMEs for development and growth in the framework of post-war restoration of territorial communities of Ukraine

Myropi Garri, University of Portsmouth, Portsmouth, UK

Oleksandr Balan, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

Maryna Shepel, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

THE PURPOSE OF THE PROJECT AND SUBJECTS OF THE INVESTIGATION

- The proposed project aims to enrich current knowledge on the way (how) SMEs and entrepreneurs are impacted by war conditions, make sense of and respond to a huge war crisis, how they operate and adjust in times of crisis and to explore the effectiveness of various forms of institutional support.
- The subjects of the investigation are SMEs and entrepreneurs are impacted by war conditions

Мета проекту. Запропонований проект має на меті дослідження того, яким чином воєнні умови впливають на малі підприємства та підприємців, зрозуміти, як вони працюють і пристосовуються під час кризи, а також дослідити ефективність різноманітних форм інституційної підтримки. Суб'єктами дослідження є малі та середні підприємства та підприємці, на яких впливають умови війни.

TASKS OF THE PROJECT ARE

- 1. To identify the major challenges war imposed to SMEs and entrepreneurs in Ukraine.
- 2. To identify important entrepreneurial opportunities for SMEs emerging during and after the war in Ukraine.
- 3. To identify the mechanisms that can be used, and the operational best practices that can be developed to sense and seize these opportunities, and thereafter transform the strategies and resource portfolio of the SME, so as to assist the company exploit the opportunities and face the challenges.
- 4. To explore the role of institutional support towards the survival and growth of the SME and provide recommendations that would make this support effective.

Завдання проєкту:

1: Визначити основні виклики, які війна ставить перед МСП та підприємцями в Україні.

2: Визначити важливі підприємницькі можливості для малих і середніх підприємств, які з'явилися під час та після війни в Україні.

3: Визначити механізми, які можна використовувати, і найкращі практики, які можна розробити, щоб відчутти й використати ці можливості, а потім трансформувати стратегії та портфель ресурсів МСП, щоб допомогти компанії використати можливості та зіткнутися з виклики.

4: Дослідити роль інституційної підтримки для виживання та зростання МСП і надати рекомендації, які зроблять цю підтримку ефективною.

WAITING FOR PROJECT RESULTS

- 1. Once finished, the research project will provide managerial guidelines to SMEs and to communities, on the ways that SMEs can face challenges and seize opportunities in the Ukrainian market.
- 2. A future bid on training migrants and veterans in entrepreneurship and small business management, and training communities on how to help migrant and veterans start-up new businesses.
- 3. The results of the research will drive the development of two paper`s on the targeted journal.

Мета проекту. Запропонований проект має на меті дослідження того, яким чином воєнні умови впливають на малі підприємства та підприємців, зрозуміти, як вони працюють і пристосовуються під час кризи, а також дослідити ефективність різноманітних форм інституційної підтримки. Суб'єктами дослідження є малі та середні підприємства та підприємці, на яких впливають умови війни.

ROAD MAP OF THE PROJECT

Stages

- 1. On the Stage 1 we made research literature and secondary data analysis from the official websites to know the current state SMEs in Ukraine during the wartime
- At the second stage we in order to study the mechanisms of small business development in the context of ensuring national security and post-war restoration of territorial community of Ukraine we have developed a questionnaire, which was divided into three blocks: block 1 - general information about the respondent; block 2 - general questions about the company; block 3 - questions about identifying opportunities, using opportunities and changes during the military crisis.

На першому етапі було проведено аналіз наукової літератури та вторинних даних з офіційних сайтів з метою з'ясування поточного стану малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного часу.

На другому етапі з метою вивчення механізмів розвитку малого підприємництва в контексті забезпечення національної безпеки та післявоєнного відновлення територіальних громад України нами було розроблено анкету.

General information about the respondent

- According to the first block, companies responded to the following industries: food industry, audit, grocery trade, tourism, consulting, agriculture, beauty salon, equipment repair services, retail, healthcare, children's textiles, agriculture, beauty salons, e-commerce, auto shop, retail, IT, commercial activities, services, warehouse and retail complex maintenance, farming, furniture sales, intelligent audit services, furniture production, services, commercial real estate sales/lease, advertising, building management, food production, education, public organisation, sports, services, consulting, marketing

Згідно першого блоку анкетування, компанії відносилися до галузей: харчова промисловість, аудит, туризм, консалтинг, агро індустрія, салон краси, надання послуг в сфері ремонту, роздрібна торгівля сфера послуг, реклама, управління будинками, виробництво продуктів харчування, освіта, громадська організація, спорт, надання послуг, консалтинг, маркетинг

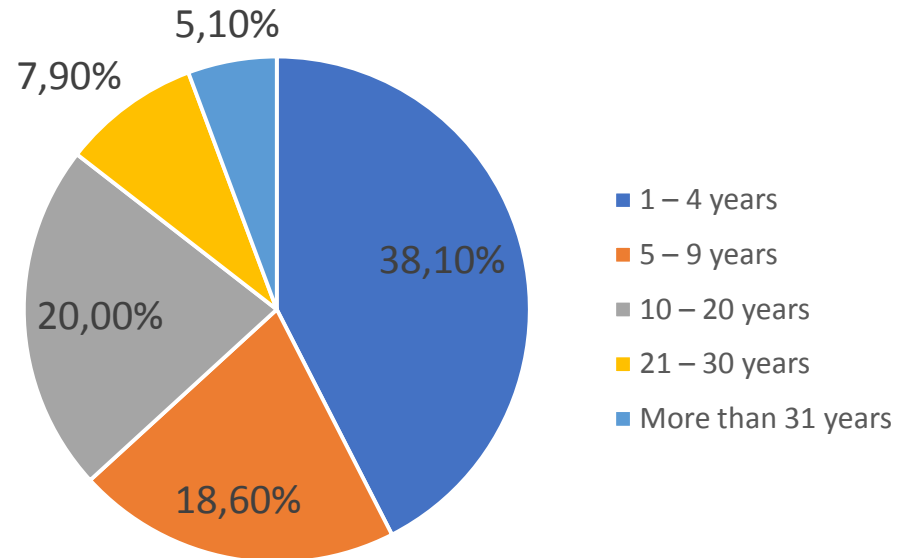


Figure 1 - The Term of a Company Operation

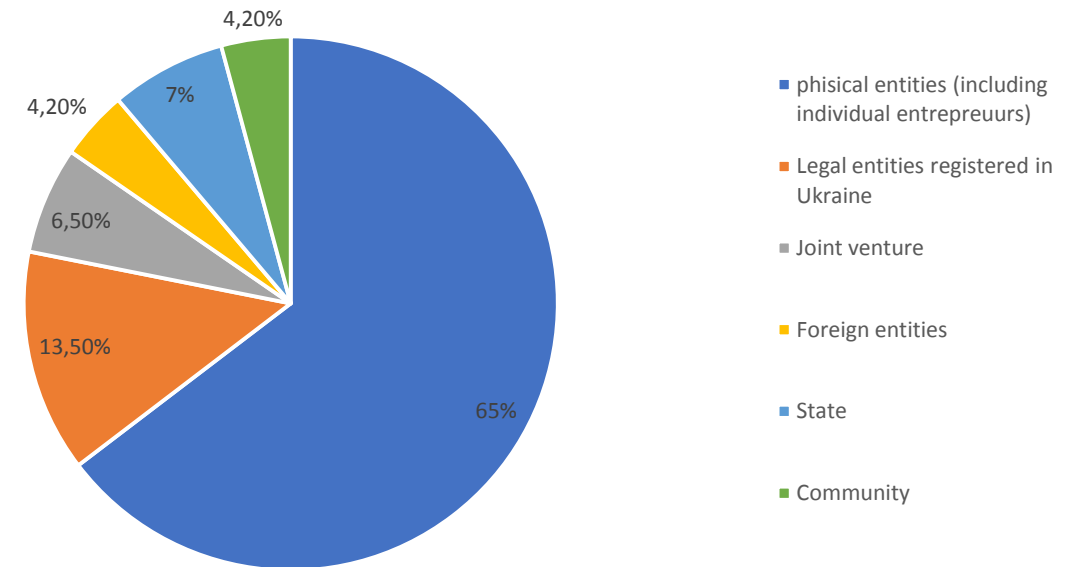


Figure 2 – A Respondent's Business Owner

Щодо тривалості роботи компанії ми отримали наступні відповіді: менше року – 10,2 % респондентів, 1 – 4 роки – 38,1 % респондентів, 5 – 9 років – 18,6% респондентів, 10 – 20 років – 20 % респондентів.
Основними власниками бізнесу згідно з відповідями респондентів виступили: фізичні особи – 64,7%,

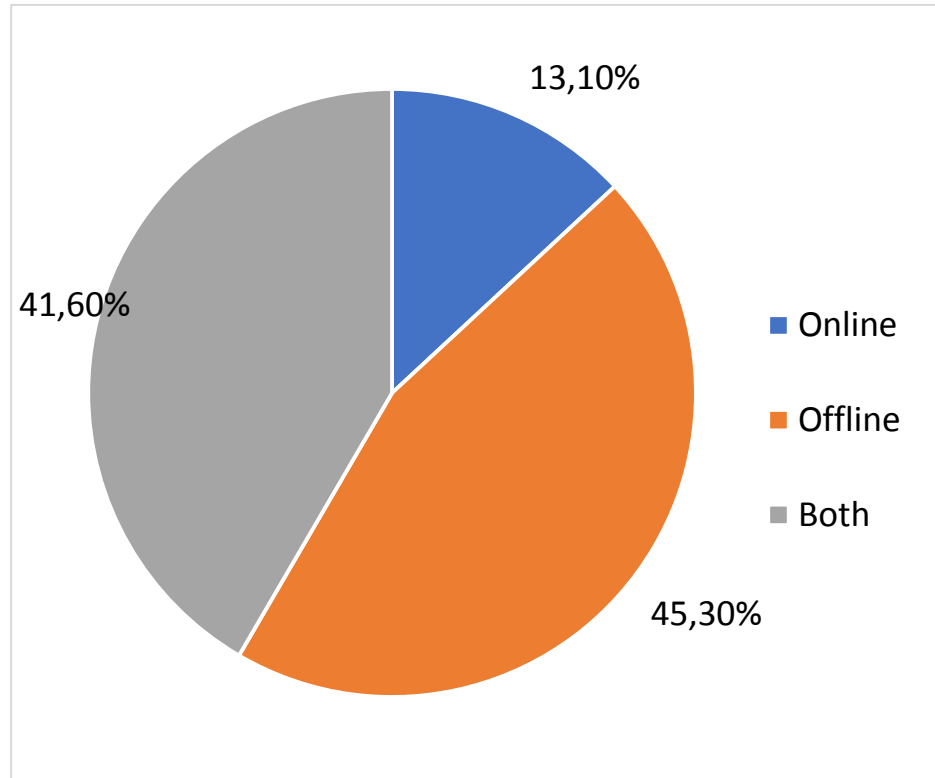


Figure 3 - The Business Operation Before the Full-Scale Invasion

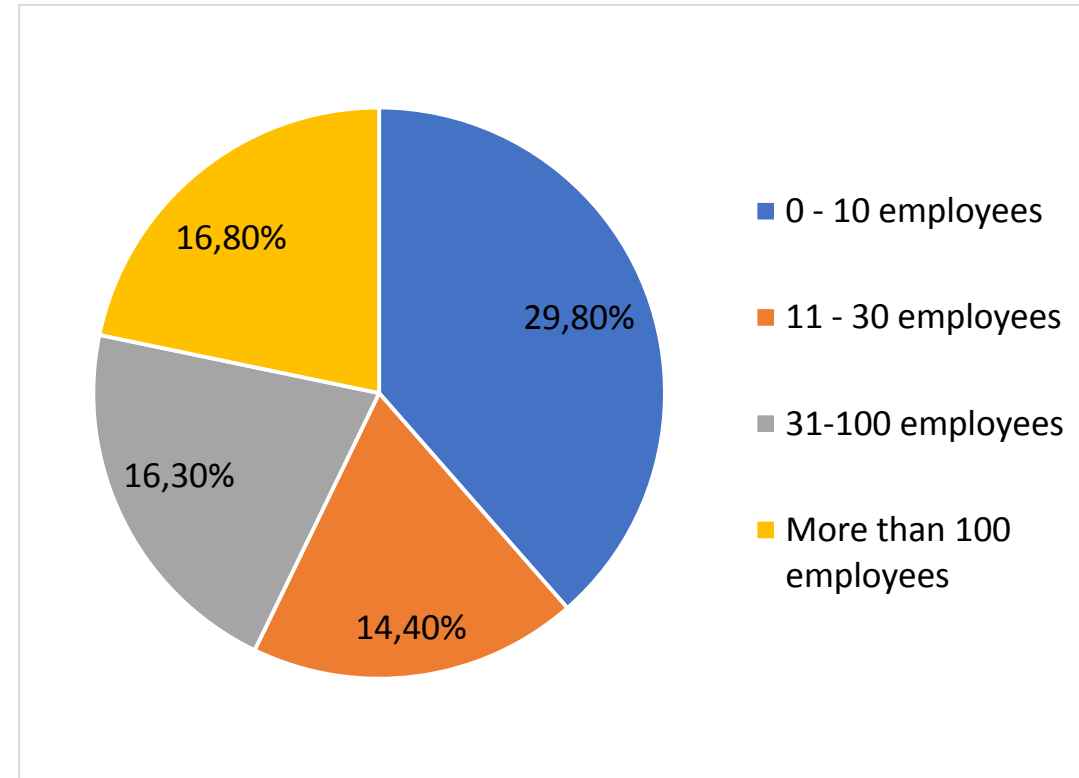


Figure 4 – The Total Number of Permanent Employees (Owners Excluded) before the Full-Scale Invasion

До повномасштабного вторгнення бізнес респондентів працював наступним чином: онлайн – 13,1%, оффлайн – 45,3 %, змішано – 41,6 %. При цьому кількість працівників була 0 – 10 працівників – 29,8%, 11 – 30 працівників – 14,4%, 31 – 100 працівників – 15,7%, більше 100 – 16,2%.

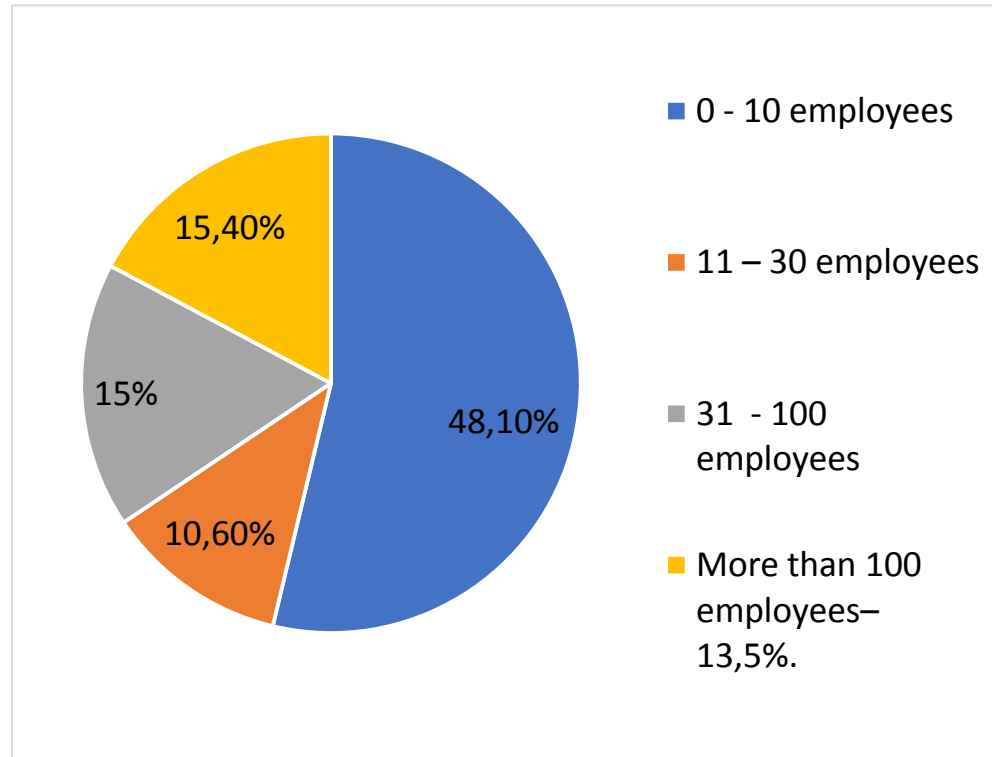


Figure 5 - The Total Number of Permanent Employees (Owners Excluded) after the Full-Scale Invasion

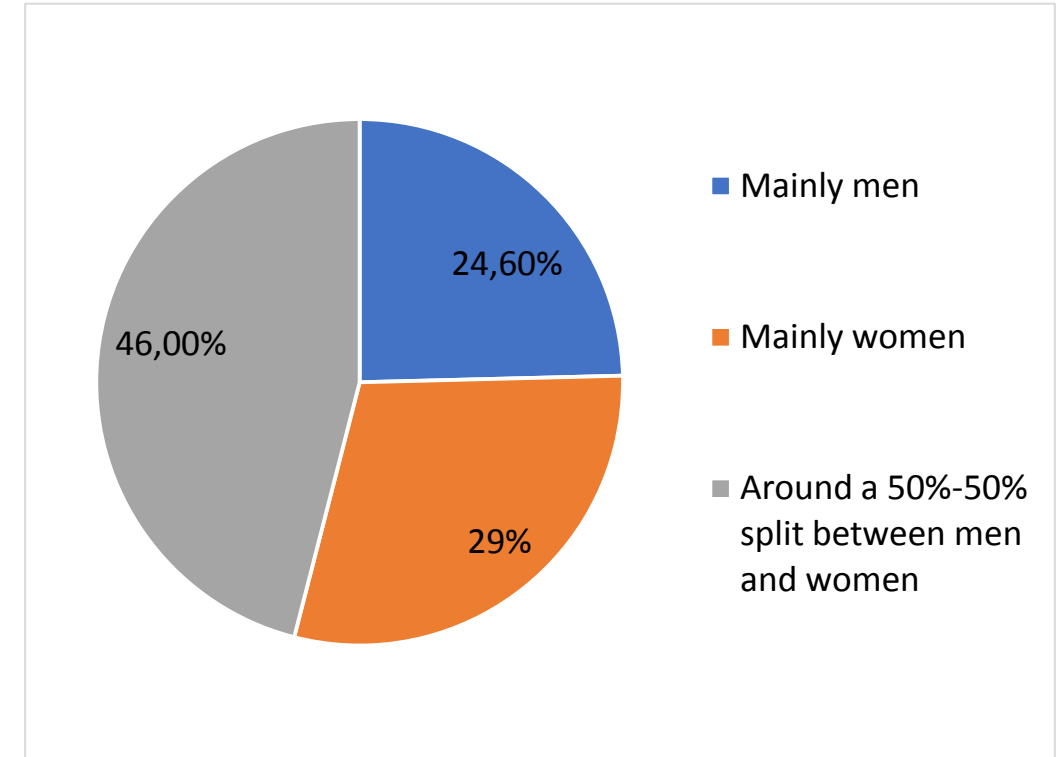


Figure 6 – The Employee Data by Gender before the Full-Scale Invasion

Після повномасштабного вторгнення кількість працівників компаній значно зменшилась : 0 – 10 працівників – 48,1%.
До повномасштабного вторгнення у компаніях працювало 24,6% чоловіків, 29,4 % жінок, а поділ 50% на 50% між чоловіками та жінками склав 46 %.

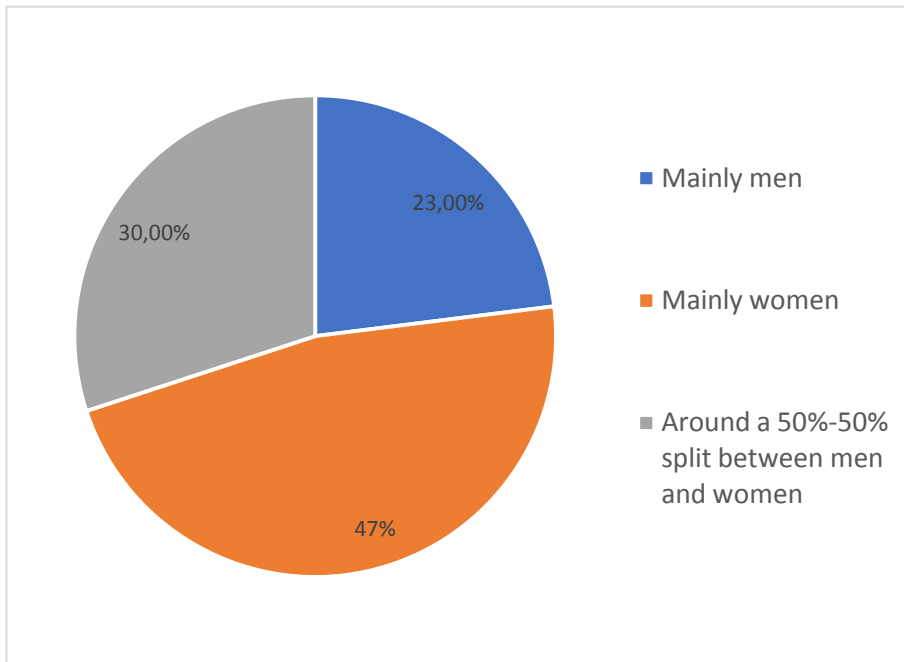


Figure 7 – The Employee Data by Gender before the Full-Scale Invasion

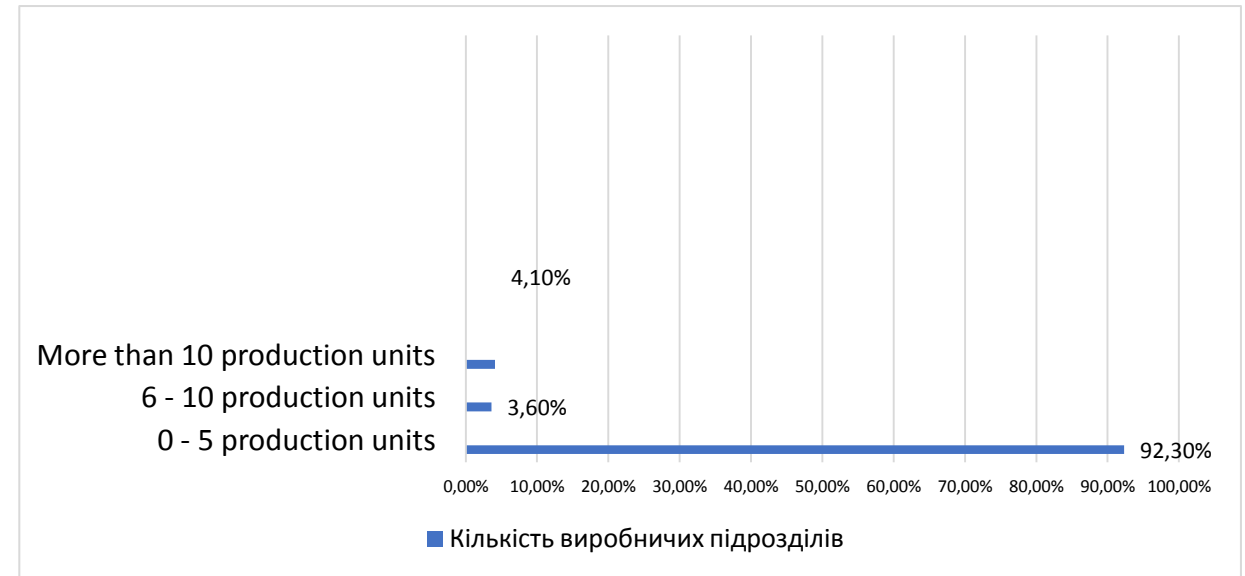


Figure 8 – The Number of Production Units in Ukraine

Після російського вторгнення дані дещо змінилися. Так, чоловіків працювало 23 %, жінок – 46,9 %. а поділ 50% на 50% між чоловіками та жінками склав 30%.

Основна маса підприємств має по 1-5 виробничих (торгівельних) підрозділів, мережі підприємств суттєво скоротилися.

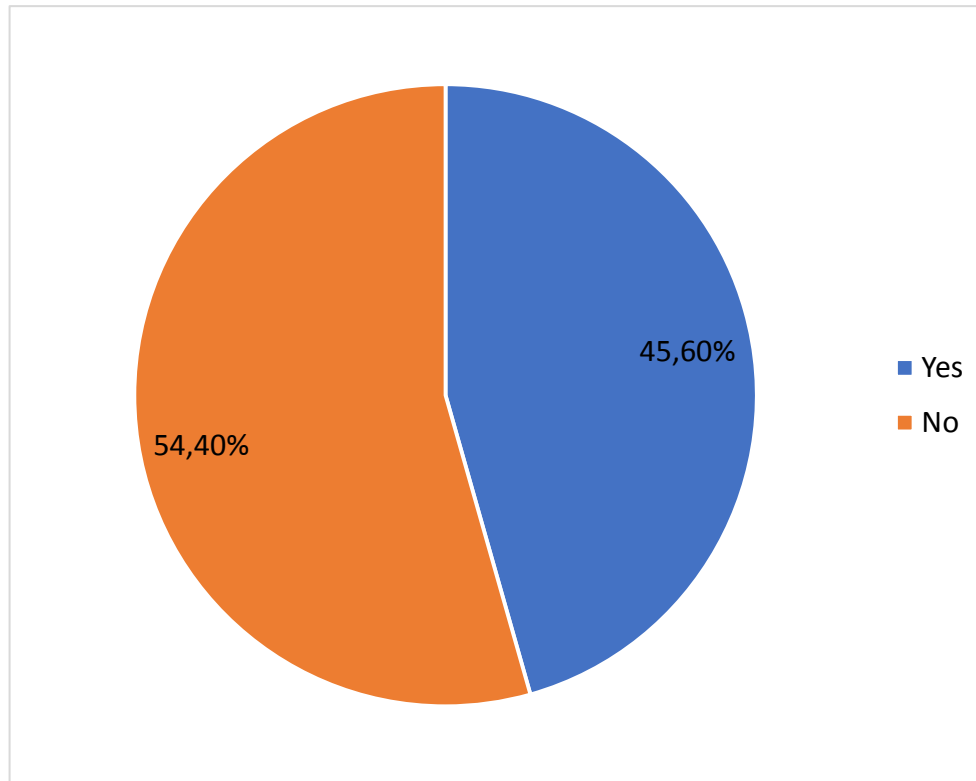


Figure 9 – Production Units outside Ukraine

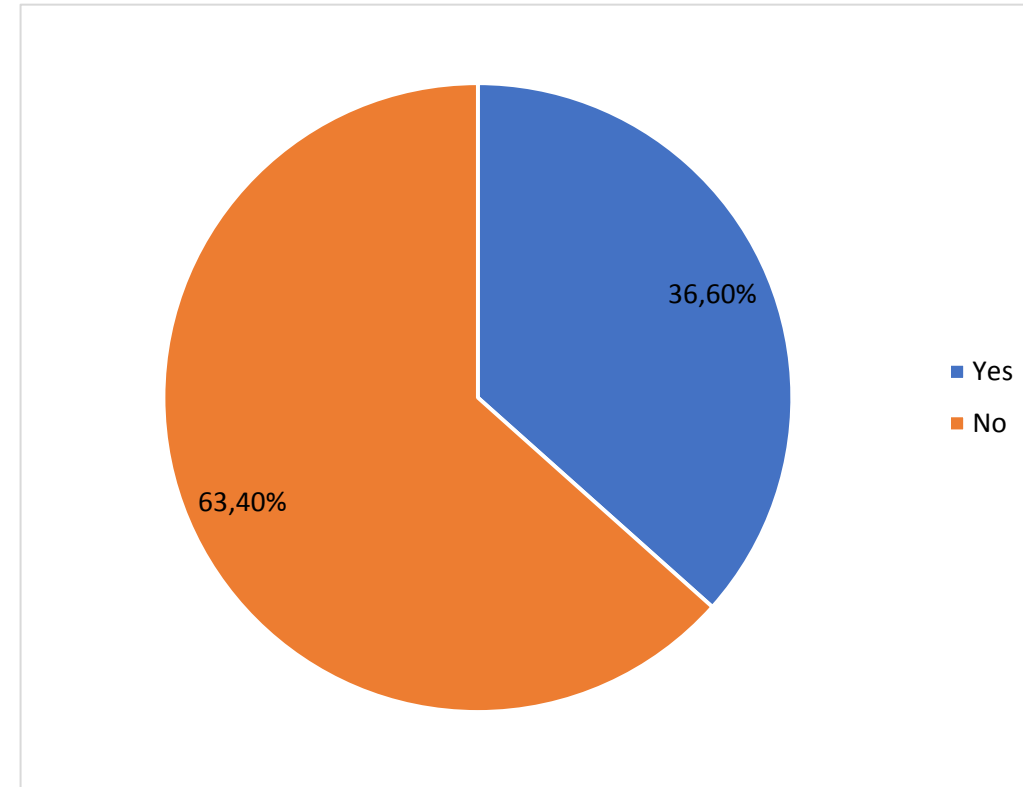


Figure 10 –The Company's Participation in International Activities or Internationalisation

Нажаль, 54,4 % респондентів зазначило, що їх компанії вже не мають підрозділи в Україні. 36,6% респондентів зазначило, що займається експортом, або бере участь у будь-якій інтернаціоналізації. Найбільша частина обороту (33,7%) припадає на місцевий ринок, а найменше (14,4%) – на міжнародний

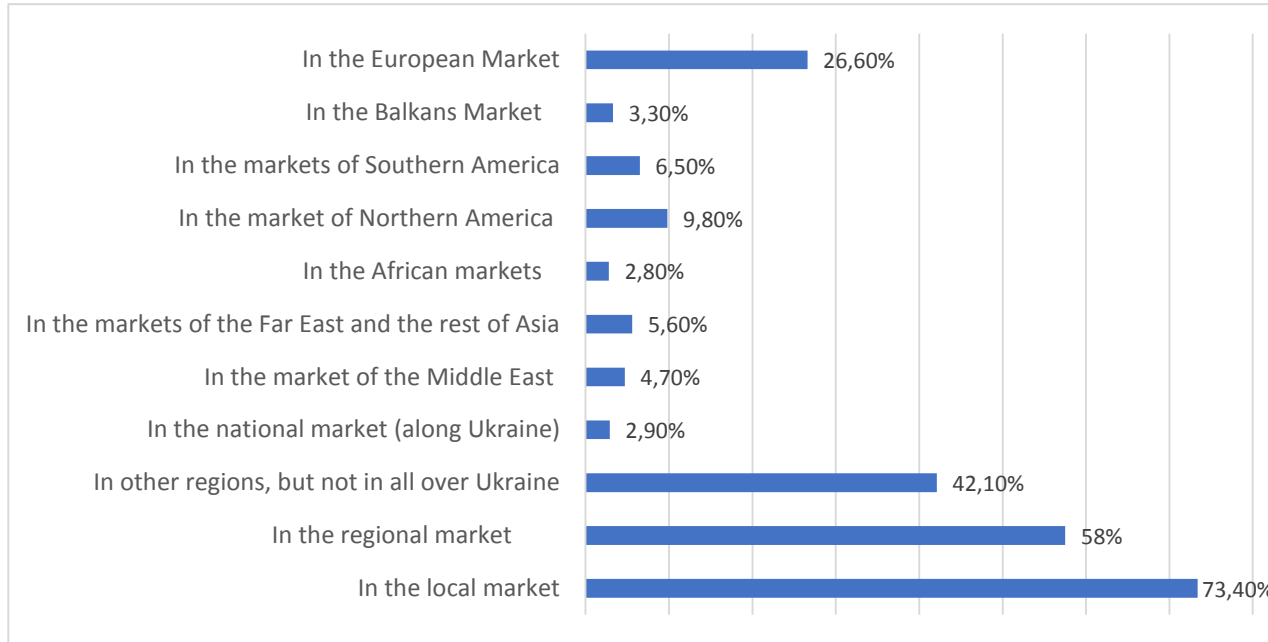


Figure 13 - The Geography of Companies' Operation

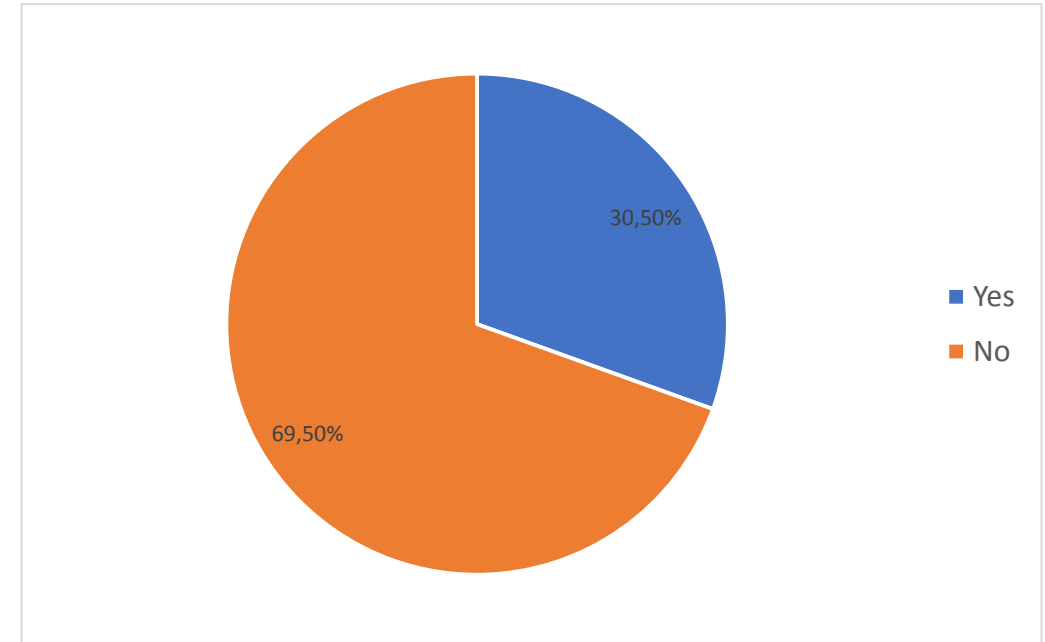


Figure 14 - Availability of Special Software for Working with Clients

Згідно нашого опитування, 73,4% респондентів зазначило, що їх компанія працює на місцевому ринку, на регіональному ринку – 57,5 %, в інших областях, але не по всій Україні – 42,1%,

- **Business challenges and outcomes before the Russian invasion.**

In the course of our survey, we have also investigated business challenges and outcomes before the Russian invasion. In this part of the survey, respondents agreed or disagreed with the statements. The respondents rated the statements according to the following criteria: 1 – not at all /strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather agree than disagree, 4 - agree, 5 - strongly/completely agree).

https://docs.google.com/document/d/1E9ohWUjrdhhNn3xRWseg_zdGfHnhe6AlVropJehgdJE/edit?usp=sharing

*Бізнес-виклики та результати до російського вторгнення.
Опитування показало, що до вторгнення малих підприємців хвилювало «Високі ставки місцевих податків» найвищий результат – 3 бали (43,9%),
«Недостатні фінансові ресурси» найвищий результат – 3 бали (28,1%), «Недоступність кредитних коштів» найвищий результат – 3 бали (35,5 %), але
бальна оцінка була посередньою.*

Industry conditions.

- In the course of the survey, we have also investigated the role of industrial conditions on business development. In this part of the survey, respondents also agreed or disagreed with the statements. The respondents rated the statements according to the following criteria: 1 — not at all/strongly disagree, 2 — disagree, 3 — rather agree than disagree, 4 — agree, 5 — strongly/completely agree).

Table Industry conditions

In the industry the company belongs	Assessments (outcomes)				
	1	2	3	4	5
The product or service in the industry updates quickly	4,2%	13,1%	31,9%	28,6%	22,1%
The acts of competitors are difficult to predict	8,9%	28%	35%	19,»%	8,9%
The technology in our industry progresses quickly	2,8%	17,1%	28,2%	25,9%	25,9%
It is difficult to predict the change of customer needs	12,7%	30%	34,7%	15%	7,5%

У ході нашого дослідження, ми також досліджували бізнес виклики та результати до російського вторгнення. У даній частині анкетування респонденти погоджувалися або не погоджувалися із твердженнями. Оцінки за твердження респонденти розставляли за такими критеріями: 1 - зовсім не / категорично не згоден, 2 – не згоден, 3 – скоріше так, ніж ні, 4 – згоден, 5 – дуже/повністю згоден). Але до вторгнення єдності в оцінках не було, найяскравіший показник «Продукт або послуга в галузі швидко оновлюється» отримав найвищий результат становив в 4 бали (і лише 28,6% респондентів).

- **Business challenges and outcomes after the Russian invasion.**
- In the course of our research, we also investigated business challenges and results after the Russian invasion. In this part of the survey, respondents agreed or disagreed with the statements. The respondents rated the statements according to the following criteria: 1 - strongly disagree/strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather agree than disagree, 4 - agree, 5 - strongly/completely agree).
- <https://docs.google.com/document/d/1A7-vlrQRHh4qIk8xzok706-RaLaNRJ2LQIG-DWyTqAQ/edit?usp=sharing>

Мета проекту. Запропонований проект має на меті дослідження того, яким чином воєнні умови впливають на малі підприємства та підприємців, зрозуміти, як вони працюють і пристосовуються під час кризи, а також дослідити ефективність різноманітних форм інституційної підтримки. Суб'єктами дослідження є малі та середні підприємства та підприємці, на яких впливають умови війни.

Business Challenges and Outcomes after the Russian Invasion

After the Russian invasion	Assessments (outcomes)				
	1	2	3	4	5
We had to work with restrictions since the start of a full-scale invasion	2,8%	10,8%	23,1%	24,1%	39,2%
The company remains mostly remains open and keeps operating even with some disruptions	3,3%	4,7%	26,4%	32,2%	35,1%
The company struggles to pay its employees or/and debts or/and taxes after the Russian invasion	4,8%	7,7%	27,9%	24,5%	35,1%
The revenue/ profit of the company has significantly decreased after the Russian invasion	5,7%	11,5%	29,2%	22%	31,6%
The company struggles to maintain its financial liquidity after the Russian invasion	3,3%	10%	26,3%	29,7%	30,6%
The cost of operation has significantly increased after the Russian invasion	2,9%	12,4%	33,3%	21,9%	29,5%
It is harder to find and retain labour/ employees after the Russian invasion	11,4%	15,2%	26,7%	21%	25,7%
We have resumed our activity (if it was suspended)	25,4%	11,2%	21,8%	17,8%	23,9%

Після вторгнення підприємці в значній мірі виокремлюють такі проблеми як робота з обмеженнями, робота з перебоями, складнощі з оплатою праці, прибуток компанії значно зменшився, компанія намагається зберегти свою фінансову ліквідність, вартість експлуатації значно зросла.

- **Opportunities and transformation.**

In the course of our research, we have also explored the opportunities and transformation of small businesses that the full-scale Russian invasion has brought about. Respondents agreed or disagreed with the statements. Respondents rated the statements according to the following criteria: 1 - not at all/ /strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather agree than disagree, 4 - agree, 5 - very much / strongly agree

<https://docs.google.com/document/d/17zzdPVHdgeNnJYxfi712ZPpjKAdlpOfow0EAxwU2LP8/edit?usp=sharing>

У процесі нашого дослідження, ми також досліджували ми досліджували можливості та трансформацію малого бізнесу, яке спричинило повномасштабне російське вторгнення. Респоненти в основному погожувалися із необхідністю трансформації але в оцінці їх успіхів вони не були одностайні.

Business in the post-war period

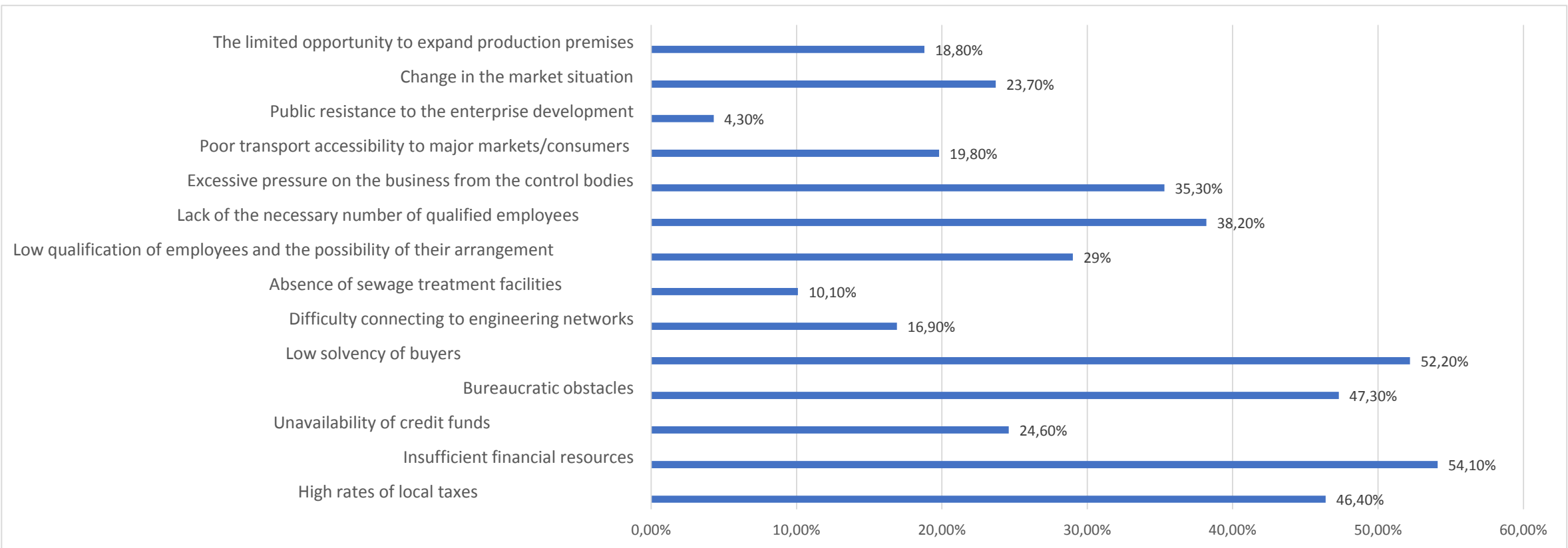


Figure 17 Factors that will hinder the business development in the territorial community in the post-war period

Серед проблем, які існуватимуть у взаєминах бізнесу з органами влади (керівниками громад) респонденти назвали наступні: корупція; втручання керівників громад (корупція); податки; бюрократичні перепони; тиск (корупція); органи влади не чують підприємців, невідкритість влади до спілкування; міська влада підтримує свій бізнес(корупція), недостатній фінансовий ресурс

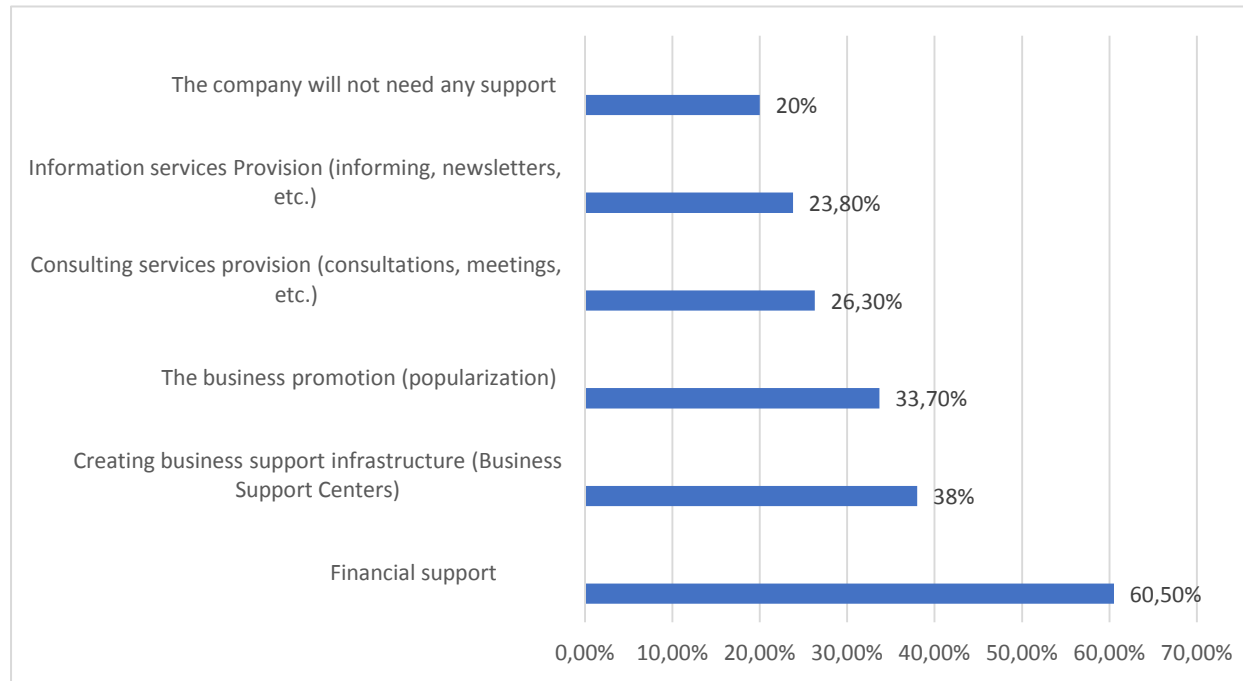


Figure 18a Support for Small Business Development from the State/City Government/Community

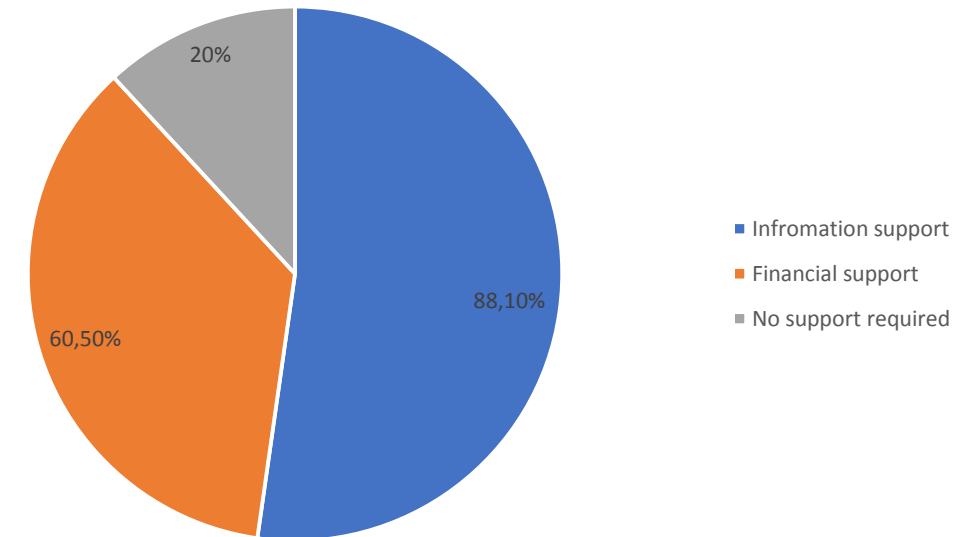


Figure 18b Relevant Types of Support for Enterprises

Стосовно підтримки, яку очікує малий бізнес від держави/міської влади/громади респонденти серед запропонованих варіантів респонденти обрали наступні: фінансова підтримка (60,5%); створення інфраструктур підтримки бізнесу (Центри підтримки бізнесу) (38%); надання консалтингових послуг (консультації, зустрічі тощо) (26,3%); надання інформаційних послуг (інформування, розсилки тощо) (23,8%);

Отже, 88,1% малих підприємств потребують інформаційної підтримки, 60,5% – фінансової підтримки, а 20% малих підприємств підтримка не потрібна

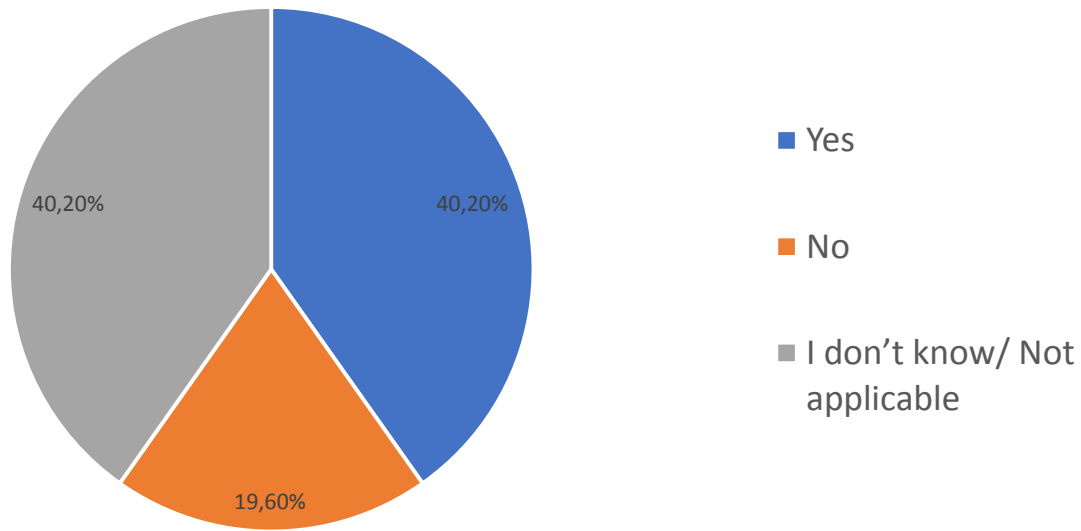


Figure 19 - Creating a Local Logistics Centre in the Community to Help the Business

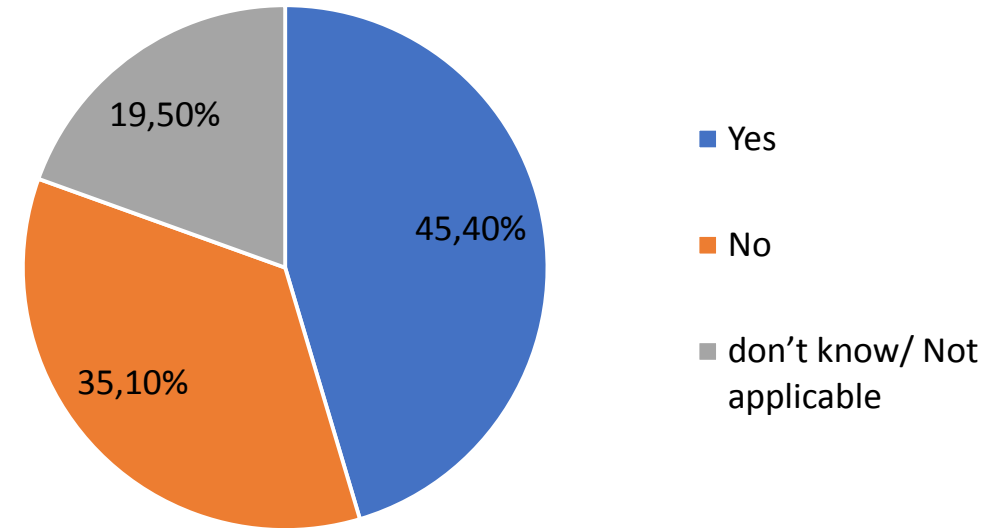


Figure 20 Consulting Help of Specialists in Business Recovery

40,2% респондентів зазначило, що створення локального логістичного центру у громаді може допомогти бізнесу. 45,4% респондентів зазначили, що їм потрібна консультаційна допомога фахівців у відтворенні бізнесу. Доречі, інша частина не відвертається від допомоги, а лише не визначилась.

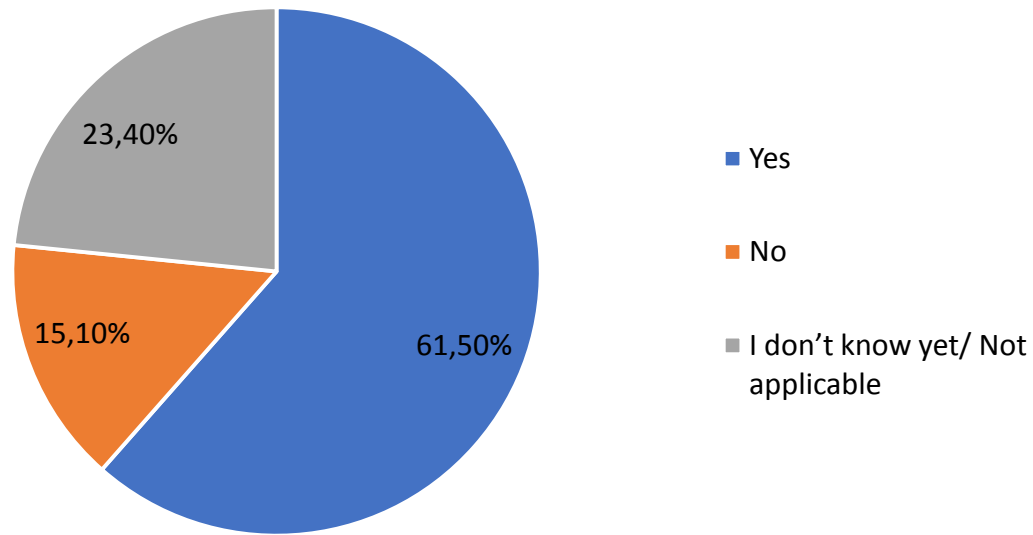


Figure 21 – Training to Improve Entrepreneurial Skills

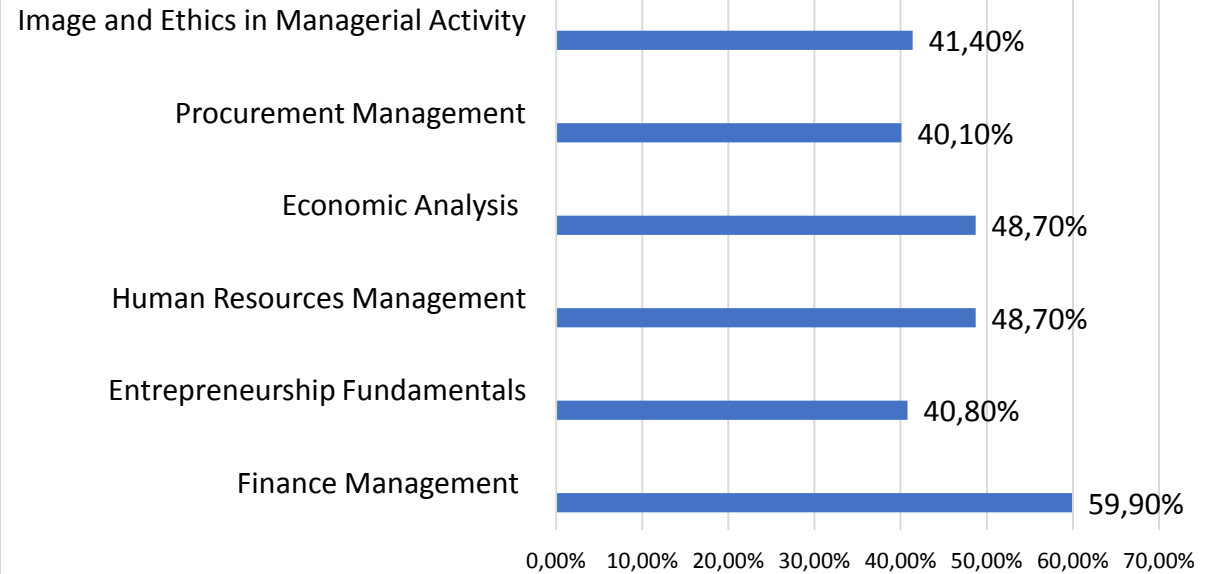


Figure 22 The Most Relevant Topics

61,5% респондентів зазначило, що хотіли б пройти курс з покращення підприємницьких навичок. Серед запропонованих тем респонденти обирали найактуальніші: управління фінансами (59,9%); основи підприємництва (40,8%); управління людськими ресурсами (48,7%); економічний аналіз (48,7%); управління закупівлями (40,1%); імідж та етика в управлінській діяльності (41,4%)

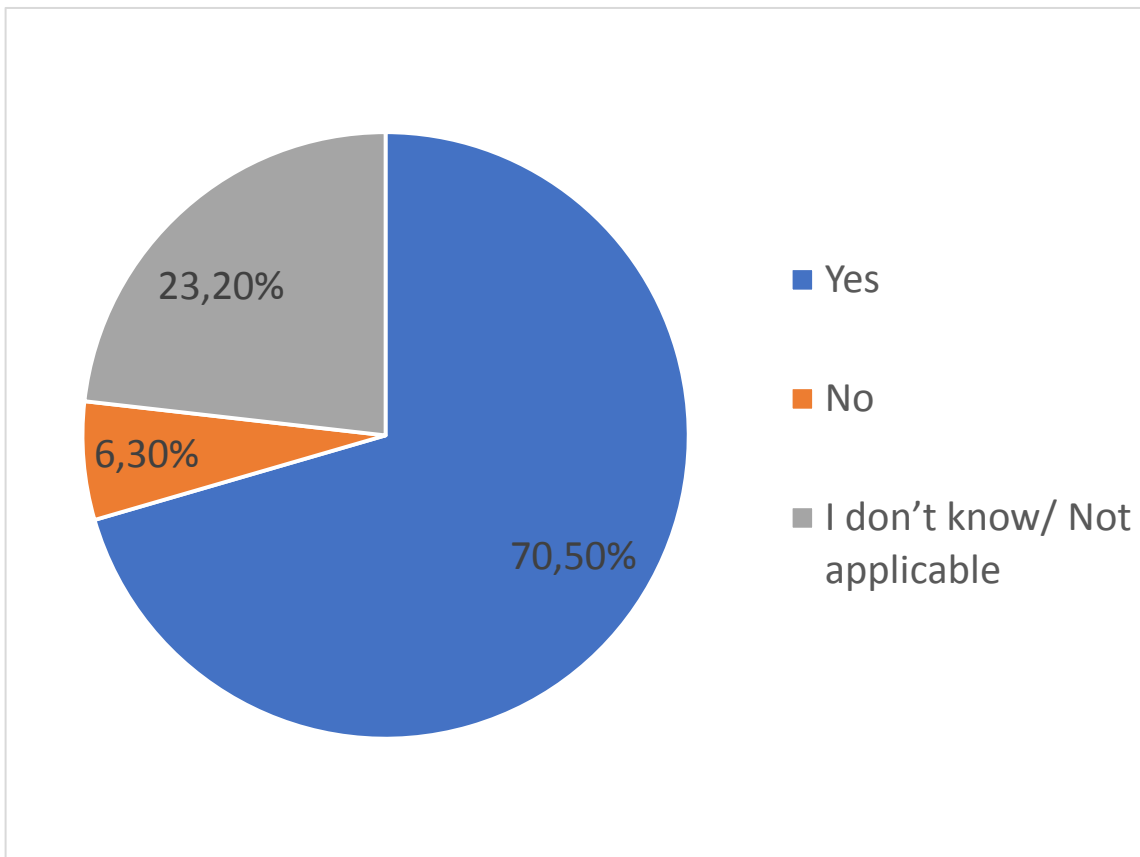


Figure 23 - The Necessity of Soft Skills for Small Business

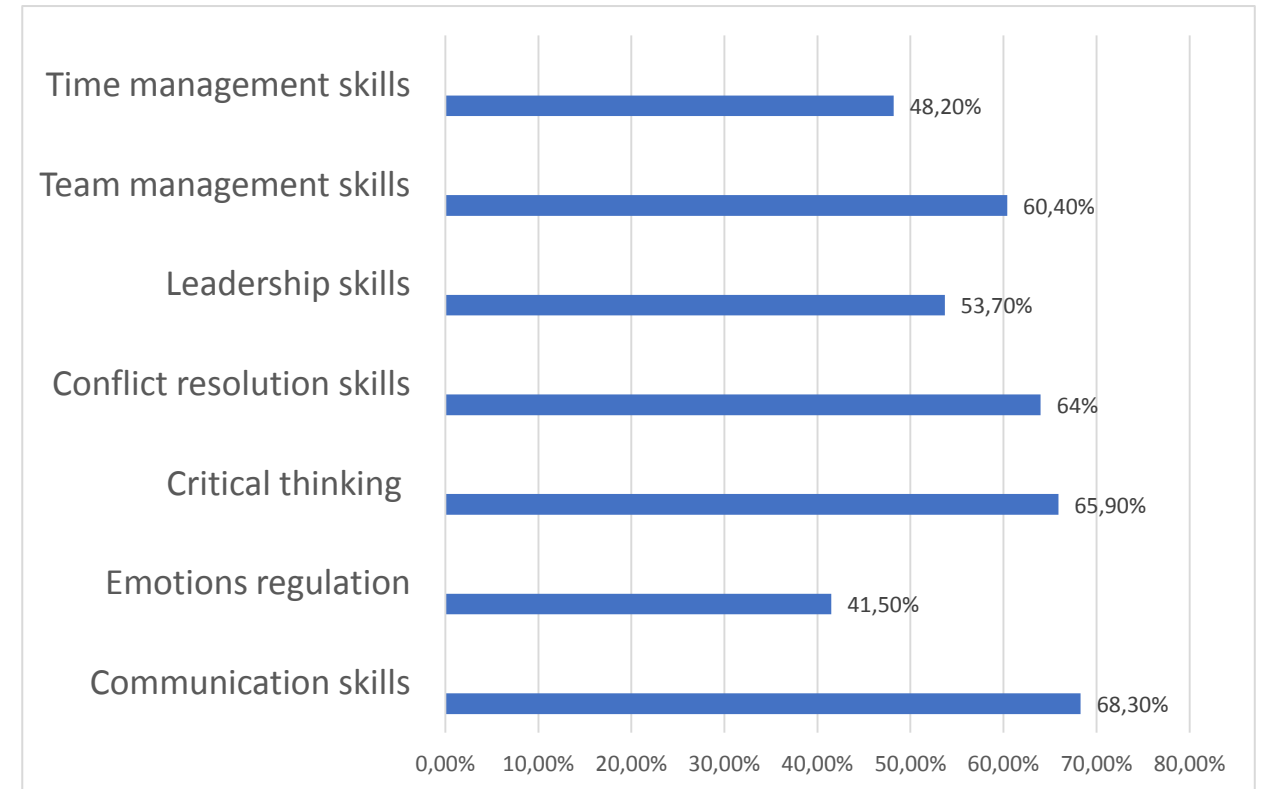


Figure 24 – Soft skills for Entrepreneurs

70,5% респондентів вважає, що володіння soft skills необхідні для малого бізнесу. Серед вибору навичок лідирують : комунікативні навички (68,3%); регуляція емоцій (41,5%); критичне мислення (65,9%); навички вирішення конфліктів (64%); лідерські якості (53,7%); навички управління командою (60,4%); навички тайм менеджменту (48,2%)

- **6. Summary of the results**
- The Russian Federation's military intervention in Ukraine's territory on 24 February 2022 has dramatically changed the life of society. The invasion affected all spheres of life in our country. This has particularly affected small businesses in local communities as a component of the country's economy. Some individual entrepreneurs had to close their businesses due to economic inexpediency. Other individual entrepreneurs had to relocate their businesses to safer communities or even abroad. But we can also observe a good trend of new businesses starting up in wartime. According to the Odendabot service, as of 30 March 2022, more than a thousand small businesses were opened every day.
- As of September 2023, there were 465,000 small businesses. The largest number of small businesses were opened in Kyiv, the Kyiv region, the Odesa, Lviv, Kharkiv, Dnipro, Poltava regions, and the smallest number in the Transcarpathian, Volyn, Ternopil, Luhansk, Zaporizhzhia, Kherson, and Donetsk regions, as well as the Autonomous Republic of Crimea and Sebastopol.

Військове вторгнення РФ кардинально змінило життя суспільства. Біля половини всіх підприємств провели релокацію. За даними сервісу Opendabot, станом на 30 березня 2022 року щодня відкривалося понад тисячу малих підприємств. Станом на вересень 2023 року відкрилося 465 тисяч малих підприємств. Найбільше малих підприємств відкрито в Києві, Київській області, Одеській, Львівській, найменше – у Закарпатській, Волинській, Тернопільській.

- It was determined that today small businesses are opening in the following areas: retail trade, computer programming, personal services, wholesale trade, catering, transport, information services, education, wholesale and retail trade in automobiles.
- In order to achieve the project goal, we developed a questionnaire that included three thematic blocks: general information about the respondent; general questions about the company; and questions about identifying opportunities, using opportunities, and changes during the military crisis.
- The survey has shown that despite the military crisis, Ukrainian business has prospects for development. It is valuable that respondents want to improve their entrepreneurial skills.

сьогодні відкривають малі підприємства за такими напрямками: роздрібна торгівля, комп'ютерне програмування, надання індивідуальних послуг, Опитування показало, що не дивлячись на воєнну кризу український бізнес має перспективи для розвитку. Цінним є те, що респонденти хочуть покращувати свої підприємницьки навички

RECOMMENDATIONS. WE GAVE RELEVANT RECOMMENDATIONS AND PUBLISHED THEM IN THE FOLLOWING SCIENTIFIC WORKS:

Conferences

1. Maryna Shepel, Oleksandr Balan, Olena Lypynska The Ways of Ukraine's Small Businesses Development in the Post-War Period // EURINT2023 Conference "Challenges and future prospects for a resilient Europe" Iasi – 19 – 20 May 2023, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi (https://eurint.uaic.ro/index_htm_files/EURINT_Programme_2023_for%20web.pdf).
2. Oleksandr Balan, Myropi Garri, Maryna Shepel, Alla Balan The Ideas for Women's Small Businesses Development in the Post-War Period in Ukraine// IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology. Kharkiv - 2 – 6 October 2023 10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312872 (indexed in Scopus) (<http://khpiweek.ieee.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/Program-KhPIWeek-2023.pdf>), <https://ieeexplore.ieee.org/document/10312872>.
3. THE ROLE OF WOMEN'S SMALL BUSINESS IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE // Modern administrative and socio-economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the conditions of the transformation of public administration: Materials of the International Scientific and Practical Conference (November 10, 2023). — Odesa: Odesa Polytechnic National University, 2023. — P.222-224 p. (https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf)
4. Bradul K.S. Shepel M.E. Small Businesses Development in Ukraine during the Wartime//All-Ukrainian Student Scientific and Practical Conference "Public Management and Administration: Current State, Problems and Development Prospects". Odesa. - May 23, 2023. "Odesa Polytechnic" . P. 73-74. (https://economics.net.ua/files/science/publ_upravl/2023/tezy.pdf)

Articles

1. Balan O.S. Development of small entrepreneurship in territorial communities of Ukraine in the post-war period / O.S. Balan, M.E. Shepel, M. Harry // Economics: realities of time. Scientific journal. — 2023. — No. 5 (69). — P. 19-32. — Mode of access to the journal: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/19.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.2. DOI: 10.5281/zenodo.10091700.
2. Maryna Shepel, Oleksandr Balan, Olena Lypynska The Ways of Ukraine's Small Businesses Development in the Post-War Period // EURINT2023 Conference "Challenges and future prospects for a resilient Europe" Iasi – 19 – 20 May 2023, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi (Article submitted to the collection, awaiting citation).
3. An article in Scopus from the English side on the final results of the questionnaire.

Analytical reports

1. Myropi Harry, Balan Oleksandr, Shepel Marina, Balan Alla, Nataliya Dobryanska, Bradul Karolina. Mechanisms of small business development in the context of ensuring national security and post-war recovery of territorial communities of Ukraine (Ukrainian) Analytical research based on survey data of residents of territorial communities of southern Ukraine. Odesa - Portsmouth: Odesa Polytechnic; University of Portsmouth, 2023. (https://economics.net.ua/files/analytics/UUT_25_Analytics_U.pdf).
2. Myropi Garri, Balan Oleksandr, Shepel Marina, Savchenko Denys, Balan Alla, Samarchenko Ilya. The mechanisms of small business development in the context of ensuring national security and post-war restoration of territorial communities of Ukraine (engl.) Analytical research based on survey data of residents of territorial communities in southern Ukraine. Odesa - Portsmouth: Odesa Polytechnic; University of Portsmouth, 2023. (https://economics.net.ua/files/analytics/UUT_25_Analytics_E.pdf).

Результатом проекту стали рекомендації, які оприлюднені у 3 тезах конференцій, 3 статтях, 2х аналітичних звітах.

Acknowledgment

This project was made possible through the UK-Ukraine twinning grants scheme, funded by Research England with the support of Universities UK International and UK Research and Innovation

Цей проект став можливим завдяки грантовій програмі UK-Ukraine Twinning, що фінансується Research England за підтримки Міжнародних університетів Великобританії та UK Research and Innovation



Odesa Polytechnic
National University



UNIVERSITY OF
PORTSMOUTH



Universities
UK



CORMACK
CONSULTANCY
GROUP

Internationalising Higher Education



Fund of the
President
of Ukraine



Odesa Polytechnic
National University



UNIVERSITY OF
PORTSMOUTH



Universities
UK



CORMACK
CONSULTANCY
GROUP

Internationalising Higher Education



Thank you very much for your attention!

Myropi Garri (ORCID [0000-0002-2462-0613](https://orcid.org/0000-0002-2462-0613)) Email: myropi.garri@port.ac.uk

Maryna Shepel (ORCID [0000-0001-6534-9797](https://orcid.org/0000-0001-6534-9797)) Email: shepel.m.ie@op.edu.ua

Oleksandr Balan (ORCID [0000-0001-6711-5687](https://orcid.org/0000-0001-6711-5687)) Email: o.s.balan@op.edu.ua

<https://economics.net.ua/en/uut25>

Дякуємо за увагу. По результатах дослідження отримані дані, що дозволяють створити заявку на новий грантовий проект, про що отримано попередню домовленість із співавторами. Докладну інформацію по проекту можна отримати на офіційній сторінці.