

УДК 338.246.8:658.1(477)"364"

*Н. С. Скопенко,**д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>**І. В. Северина,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>**В. П. Голобородько,**аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут**економіки і управління, Національний університет харчових технологій**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.57

ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

I. Severyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

V. Holoborodko,

PhD student, National University of Food Technologies

TOOLS AND STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE FACE OF WAR CHALLENGES

В умовах війни та невизначеності зовнішнього середовища бізнес стикається з численними викликами. Досліджено функціонування українських компаній в умовах воєнного стану та акцентовано увагу на спроможність бізнесу до зростання за рахунок імплементації успішних заходів. Зазначено, що значної кількості суб'єктів господарювання вдалося розширити географічну представленість за рахунок вдалої експортної діяльності, змінити логістичні маршрути для вчасної доставки замовлень, трансформувати бізнес-моделі, отримати замовлення під потреби нових клієнтів, сконцентрувавши свою увагу на виробництві продукту з високою доданою вартістю. Наведені приклади успішних провідних компаній, що підтверджують можливість розвитку, незважаючи на складні умови функціонування бізнесу. Відзначено грантові програми для розширення та розвитку бізнесу: для збільшення продажів, нарощування експорту та створення нових робочих місць. Зроблено висновки, що долаючи перешкоди, вітчизняні компанії масштабують бізнес, обирають перспективні напрямки подальшого зростання.

In times of war and external environmental uncertainty, businesses face various challenges. The authors examine the functioning of Ukrainian companies during martial law and focus on the ability of business to grow implementing effective measures. The key challenges faced by domestic companies are full or partial loss of production capacity, qualified personnel, branch closures, outflow

of employees, etc.). So, the impact of the war on Ukrainian business is generally negative, but most companies continue operating and planning for the future. It is noted that many companies have grown by expanding businesses from their original location to additional geographic regions (export activities), setting up new distribution channels, rethinking and redesigning the way of creating, delivering value to customers. Companies have become more proactive in looking for export opportunities. They shifted to manufacturing products with high added value because the survival was impossible without improvements. Most businesses do not design a long-term business strategy, planning horizon has shortened to a month. In current conditions, company's strategy is focused on: searching for new sales markets (entering foreign markets), implementing new business models, creating an exclusive product/service, business diversification, searching for grant funding. Grants and programs for developing a business are highlighted: to increase sales, expand exports and create new jobs. The migration of Ukrainians abroad is tangible and affects the operations of Ukrainian companies. Business expects the government to take decisive action to restore human capital by fighting corruption, supporting entrepreneurship.

Businesses have adapted to the challenges of war, and most Ukrainian companies are currently operating in pre-war mode. It is considered the examples of leading companies that have embraced changes and succeeded. It is concluded that, overcoming obstacles, domestic companies are scaling up their business (increase revenue, profits and market share, improve efficiencies) and choosing key areas of development for continued growth.

Ключові слова: війна, виклики, бізнес, розвиток, стратегії бізнесу.

Key words: war, challenges, business, development, business strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Продовження війни в Україні зумовлює поглиблення гуманітарної, продовольчої й енергетичної кризи та здійснює руйнівний вплив на людей, економіку, інфраструктуру.

Українська економіка опинилася в ситуації, коли мільйони людей виїхали за межі країни, сотні тисяч працездатних громадян були мобілізовані на фронт, десятки тисяч підприємств були змушені зупинити роботу.

Але, незважаючи на колосальні втрати людських життів та виробничого потенціалу країни, економіка країни продовжує функціонувати як цілісна система та поступово відновлюється: припинилося падіння виробництва, налагоджуються нові технологічні процеси, відбувається конверсія реального сектора. Крім того, у 2023 році потужності вітчизняного оборонно-промислового комплексу зросли в 4 рази проти 2022 р., а в 2024 р. планується збільшення ще у 6 разів. За оцінками МВФ, реальний ВВП України в 2023 році збільшиться на 4,5%, однак падіння відносно довоєнного періоду залишається суттєвим — близько 25%. Інфляція наприкінці 2023 року знизилася до 5% в річному вимірі, тоді як ще рік тому її значення сягало майже 30% [3; 8; 29].

За даними опитування Американської торгівельної палати визначальні виклики щодо ведення і розвитку бізнесу в воєнній Україні наступні [4]: безпека та захист співробітників; ракетні атаки на бізнес-активи та об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан робітників; економічна та споживча рецесія; доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного

зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблеми із транспортом і логістикою.

Ключові висновки щодо функціонування бізнесу в країні під час повномасштабного вторгнення росії є стійкість і єдність, концепція "люди на першому місці", адаптивність і гнучкість, кризове управління та планування, а також неперервність під час труднощів [5].

Отже, всі ці виклики підтверджують актуальність досліджень з метою розробки заходів реагування на виникаючі загрози та адаптацію підприємств до нових реалій сьогодення, що сприятиме їх подальшому функціонуванню та розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Увага сучасних дослідників, наукових, бізнесових та громадських організацій зосереджена на дослідженні шляхів відновлення та ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах війни.

Так, Національний інститут стратегічних досліджень систематично досліджує інструменти підтримки підприємництва у воєнний час та наводить перспективні шляхи адаптації, відновлення та розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах [16].

Проблеми та трансформації вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану, адаптаційні стратегії розвитку бізнесу, напрями державної підтримки підприємництва розглядаються в працях вітчизняних та закордонних авторів: [13; 14; 15; 27; 31].

Наукові, бізнесові та громадські організації систематично проводять опитування підприємців з метою визначення з якими викликами зіштовхуються суб'єкти господарювання, як їх долають та які напрями адаптації й відновлення власного бізнесу планують [4; 5; 17; 27].

З метою посилення спроможності вітчизняного бізнесу залишатися продуктивним в умовах воєнного стану потребує дослідження стратегій, що покладені в основу розвитку підприємств та можливості їх адаптації до нових реалій, враховуючи фактор затяжної військової агресії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити основні стратегічні напрямки адаптації та розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За даними опитування Gradus Research, дві третини українських компаній, а саме 66%, вже відновили в 2023 році роботу в повному обсязі й працюють у довоєнному режимі, а решта (34%) — працюють частково. Що ж до завантаженості бізнесу, то більше чверті опитаних компаній (26%) констатують завантаженість на 100% або більше, ще половина опитаних (52%) завантажені на більше ніж 50% своєї потужності. При цьому три чверті респондентів (76%) зазначають, що середньомісячні доходи їхнього бізнесу в період повномасштабної війни зменшилися. У порівнянні з минулим роком суттєво зросла частка бізнесів, які зазнали часткової або повної галузевої трансформації, або потребують її: якщо в листопаді 2022 р. про це заявляли 41% опитаних керівників або власників компаній, то наразі їх частка складає 59% [27].

Вітчизняні суб'єкти господарювання усвідомлюють необхідність розвитку, тому впроваджують нові стратегії та інструменти для масштабування бізнесу з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках:

Адаптація та зміна бізнес-моделей. З метою зниження рівня невизначеності у сучасному нестабільному середовищі суб'єкти господарювання розширюють діапазон виробництва і запроваджують нові сфери діяльності. Значна кількість підприємств перепрофілюють виробництва на забезпечення потреб ЗСУ. Все більше розповсюджується практика, коли вітчизняні компанії легкої промисловості замість побутових речей шиють одяг, термобілизну та взуття військового призначення; металургійні підприємства відливають бліндажі; компанії, що здійснюють пасажирські перевезення, входять до туристичного бізнесу та надають послуги з транспортного обслуговування [1].

Так, співзасновник українського стартапу Finmap, який робить фінансовий сервіс для малого та середнього бізнесу, Іван Каунов запустив компанію з виробництва дронів для розвідки Buntar Aerospace. Основний продукт стартапу — безпілотник "Бунтар-1", котрий може вести розвідку на відстані до 80 км, працювати під РЕБом і має систему управління з використанням штучного інтелекту, який допомагає оператору планувати операцію. Компанія також розробляє систему управління безпілотником та систему навігації, котра допомагає літаку орієнтуватися без використання GPS [2].

Яскравим прикладом адаптації та розвитку в сучасних умовах є мережа магазинів "Аврора". За "воєнний"

2022 рік було відкрито нових або відновлено роботу 125 магазинів в країні, виторг мережі зріс більш ніж удвічі: з 5,8 млрд. грн до 13,9 млрд. грн У вересні 2023 року відкрито перший магазин за кордоном — у Румунії. Загальна кількість магазинів недорогих побутових товарів сягнула 880. За 2023 рік виторг склав понад 25 млрд. грн. Плани засновників щодо розвитку бізнесу масштабні — відкрити за три роки до 2400 магазинів по всій Україні та вийти на одну з європейських бірж [24].

Креативний підхід та персоналізація. З метою закріплення на ринку й завоювання прихильності клієнта, підприємці використовують різноманітні креативи та персоналізують підхід до потенційного споживача.

Так, наприклад, у компанії Fibermix (працює на ринку будівельних матеріалів, виготовляє полімерні конструкційні макрофібри), як інструмент спрацювала мовна персоналізація сайту: на своєму офіційному вебресурсі використали опцію мультилінгвізму, що дозволило мешканцям країн Європи отримувати інформацію про продукт своєю рідною мовою. Це значно прискорило комунікацію щодо презентації, ознайомлення з продукцією, її технічними характеристиками та наблизило до потенційних замовлень, продажів. Завдяки персоналізації сайту зокрема, компанія у 2022 році відкрила для експорту дві нові країни ЄС, і нині постачає продукцію до 14 країн світу [1].

Цифровізація. Сьогодні бізнес розглядає діджитал-технології як стимулятор росту та активно використовує новітні IT-рішення: штучний інтелект, чат-боти, засоби зв'язку з клієнтами. У 2022—2023 роках через вимушену міграцію українців збільшилася популярність інтернет-торгівлі. Тож присутність компанії в онлайн стала обов'язковою. Електронна комерція дозволяє підприємцям уникнути певних ризиків. До прикладу, не потрібно відкривати додаткові офлайн-точки для продажу, ризикуючи локацією та людьми. Достатньо представити асортимент на онлайн-платформах і приймати замовлення в інтернеті [1].

Успішна діджиталізація онлайн-платформ передбачає впровадження однієї або відразу декількох технологій [9]:

Штучний інтелект (ШІ), який забезпечує автоматизацію операцій з управління даними для покращення продуктивності. Крім цього, ШІ дозволяє збирати та аналізувати дані про покупців, прогнозувати поведінку, адаптувати контент під їхні інтереси. Більш персоналізовані пропозиції, за словами 59% клієнтів, забезпечують їм позитивний споживчий досвід і впливають на рішення про купівлю.

CRM-система використовується для забезпечення омніканальності бізнесу, обслуговуючи різні варіанти зв'язку зі споживачами. Вона підходить для будь-якого підприємства незалежно від його напрямку та розміру. CRM допомагає зберігати всю інформацію про клієнтів, фіксувати збої та проблеми в обслуговуванні, аналізувати можливості продажу, будувати маркетингові кампанії та інше.

PIM-система — це інструмент для керування інформацією про товари. З її допомогою торгові майданчики автоматизують ручні процеси додавання контенту на сайт, значно скорочуючи час на модерацію та виведення продукції на вітрину.

**Таблиця 1.ТОП 10 компаній,
які почали експортувати або вийшли на іноземні
ринки після 24 лютого 2022 року**

Назва компанії, сфера діяльності	Початок експорту, країни	Результати та плани
«Бренд Руміо» Дизайнерські меблі	Травень 2022 року Данія, Словенія, Португалія	Експортувала на €500000. План – збільшити частку експорту до 60–70%
«Геотерм.Про» Комплектування для геотермального теплового насоса	Липень 2023 року Польща	Отримала один контракт. План на п'ять років – зайняти від 10% ринку ЄС
«Зірка будівництва» Будматеріали, меблі	Травень 2022 року Польща	Відкрила виробництво у Варшаві та уклала 200 контрактів. У планах – інші країни ЄС
«Констрак» Фільтри для промислового очищення повітря	Вересень 2022 року Грузія	У вересні 2023 р. розпочато продажі в Італію, Словаччину, Францію, Німеччину та країни Балтії
«Львівські круасани» Ресторани	Вересень 2022 року Польща	У Польщі компанія відкрила вісім пекарень. Планує розширення на нові ринки ЄС
Решетилівська майстерня «Соломія» Ручні килими та гобелени	Квітень 2022 року США, Франція, Швейцарія та Естонія	Експортувала на \$25000. У планах збільшити частку експортних продажів до 70% протягом п'яти років
Сімейна пекарня «Будьмо здорові» Альтернативні солодощі та печиво	Квітень 2022 року США	Виконала замовлення на \$13000. У планах – розширювати присутність та розвиватись у США
ТД «Папір-Мал» Картонно-паперова продукція	Травень 2022 року Польща, Румунія, Молдова та країни Балтії	Уклала 10 контрактів більш як на 50 млн грн
«Чистота» Клінінг	Березень 2023 року Польща	На Польщу припадає 13% замовлень. У планах – вивести бізнес у Варшаві на показники Львова
«Чорноморка» Ресторани	Травень 2022 року Молдова, Польща	Відкрила три ресторани. У планах запуск у Словаччині, Англії, Болгарії, розширення мережі в Польщі

Джерело: сформовано авторами за даними [19].

Чат-боти та інші роботизовані системи консультування клієнтів. Ці технології набули широкої популярності в діяльності кол-центрів, а пізніше поширилися на додатки та веб-сайти електронної комерції. Вони надають цілодобову допомогу, допомагають вирішувати прості запити та консультують користувачів щодо послуг компанії. Чат-боти мають функцію запам'ятовування інформації (адреса доставлення, дані клієнта), які полегшують відвідувачам повторне оформлення замовлень. Для бізнесу автоматизована комунікація корисна тим, що звільняє робочий час співробітників, допомагаючи їм зосередитись на інших бізнес-операціях.

Доповнена реальність (AR) дозволяє робити віртуальні примірки та демонструвати товари в режимі 3D. Такі технології дуже зручні для клієнтів онлайн-магазинів. Можливість "познайомитися" з товаром, хоч і віртуально, значно підвищує лояльність споживачів до маркетплейса.

З метою підвищення ефективності функціонування організації запроваджують цифрову трансформацію. Цифрові стратегії розвитку застосовують не лише для великих підприємств, але й стартапи, які експоненціально збільшують розмір ринку цифрової трансформації. За статистикою, 46% підприємств використовують інструменти бізнес-аналітики, а понад 50% від загальної кількості компаній впровадили роботизовані системи для аналізу великих масивів інформації та обслуговування клієнтів [29].

Крім розглянутих технологій, діджиталізація включає ще безліч інших інструментів, що дозволяють розвивати бізнес.

Партнерство. В умовах, коли все швидко змінюється, особливого значення набуває нетворкінг і комунікації face to face. Українські підприємці з перших днів війни підтримують один одного: корисними контактами, порадами. Коли руйнувалися логістичні ланцюги й не вистачало сировини, угоди про партнерства подекуди уклали навіть колишні конкуренти. Внаслідок такої колаборації бізнесмени захищають свої бізнеси, підсилюють один одного.

Так, прикладом повної перебудови бізнес-моделі та зміни стратегії розвитку в умовах невизначеності є Philip Morris International (поблизу м. Харків). Частка компанії в сигаретному сегменті до 24 лютого 2022 року складала близько 28,5%, через війну було втрачено половину. Компанія витримала тимчасове припинення роботи, для збереження прихильності споживачів випуск сигарет здійснювався на виробничих потужностях іншої тютюнової компанії (Імперіал Тобакко, м. Київ). Попри війну компанія продовжує розвиватися, влітку 2023 року було прийнято рішення інвестувати \$30 млн у запуск власної фабрики на Львівщині [25].

Гранти. Рятівною можливістю для бізнесу стали також гранти. Сьогодні в Україні працює багато програм — як від міжнародних, так і від державних інвесторів. І бізнес може отримати кошти на запуск, масштабування та розвиток від \$1000 й до \$270000. Інструмент грантів поки не надто запитаний серед середнього та великого бізнесу — підприємці намагаються використовувати здебільшого власні кошти та залучати інвестиції. За даними незалежного дослідження Synergy Universe, 33% українських підприємців хоча б раз отримували грант [6].

Так, наприклад Проєкт USAID "Інвестиції для стійкості бізнесу" (IBR), раніше відомий як Проєкт "Реформування фінансового сектору" (FSR), — це п'ятирічна програма, що розпочалася у серпні 2022 року, і яку впроваджує компанія DAI Global. Метою Проєкту є підтримка системних змін в економіці України та збільшення пропозицій фінансування для українського бізнесу. Метою Проєкту IBR є трансформація фінансового сектору країни у розвинутий, добре функціонуючий, конкурентний ринок, який відповідає стандартам Європейського Союзу (ЄС) та є інтегрованим у міжнародні фінансові системи. Водночас, від імені місії USAID в Україні Проєкт IBR також безпосередньо надаватиме фінансування підприємствам для забезпечення сталого економічного росту в Україні. Цільовим завданням Проєкту IBR є збільшення обсягів продажів та експорту українських підприємств, які підтримує Проєкт IBR, щонайменше на 250 млн доларів США (приблизно 9,25 млрд. грн) та створення 20 000 робочих місць з повною зайнятістю протягом трьох років [32].

У грудні 2023 року Проєкт USAID "Інвестиції для стійкості бізнесу" у партнерстві з Міністерством економіки України оголосив про початок нової грантової програми для середніх та великих підприємств. Загальна сума фінансування складає \$15 мільйонів, при цьому один бізнес зможе отримати грант від \$250 тисяч до \$2

Таблиця 2. Ресторани, які відкрили за кордоном українські бізнесмени у 2022–2023 роках

Власник	Назва та кількість закладів	Країна
Ольга Копилова	«Чорноморка» (4 заклади)	Польща, Молдова
	Kozy (1 заклад)	Молдова
Жорж Піонов, Павло Мороз	YOY (1 заклад)	ОАЕ
Родина Богданових	Babusya Ray (1 заклад)	Японія
Юрій Ковриженко	Mriya Neo Bistro (1 заклад)	Велика Британія
Андрій Худо, Юрій Назарук	«П'яна Вишня» (15 закладів)	Польща, Угорщина, Молдова, Румунія, Латвія
Андрій та Євген Галицькі, Руслан та Орест Печенки, Юрій Загородський	«Львівські круасани» 4 заклади	Польща

Джерело: сформовано авторами за даними [26].

мільйонів. Грантове фінансування учасники програми повинні спрямувати на розвиток бізнесу: для збільшення продажів, нарощування експорту та створення нових робочих місць. За результатами реалізації концепцій підприємства-учасники мають досягти збільшення продажів принаймні в п'ятикратному обсязі (порівняльно із сумою запитуваної грантової підтримки). Також одним із критеріїв оцінки буде кількість створених робочих місць. Важливою умовою участі у програмі є вкладення додаткових коштів — власних коштів підприємства або інших залучених підприємством ресурсів, котрі будуть спрямовані на реалізацію концепції та досягнення цілей зі збільшення продажів, експорту та створення нових робочих місць [11; 22; 32].

Глобалізація. Одним із найважливіших інструментів українського підприємництва під час війни стала економічна глобалізація. Саме робота із закордонними партнерами та експорт втримали велику кількість компаній на плаву. Стратегію експансії ринку ЄС та США нині реалізують чимало українських компаній: українські підприємці вже зараз створюють і розвивають бізнес, який не тільки залишиться на внутрішньому ринку, а й інтегрується за кордоном (табл. 1). Так, наприклад, у розпал повномасштабної агресії, майже 70% замовлень Fibermix були саме із-за кордону. ТД "Папір-Мал", що працює у сфері виробництва картонно-паперової продукції, почала експортну діяльність у травні 2022 року та уклала 10 контрактів більш як на 50 млн грн для поставки продукції у Польщу, Румунію, Молдову та країни Балтії [1; 19].

Готовність відповідати міжнародним стандартам. Сертифікація, отримання дозвільних документів є обов'язковою умовою для виходу компаній на ринок ЄС. Так само, як і еталонна якість продукції або послуги та надійність у виконанні замовлень. Європейці дуже вибірково ставляться до обрання партнерів. Саме тому закріпитися в міжнародному бізнес-середовищі зможуть лише ті компанії, що відповідають стандартам і мають гарну репутацію в країні походження. Для українського бізнесу це нагода не тільки експансувати ринок, а й перейняти ефективні бізнес-традиції.

Крім того, необхідно враховувати, що в різних регіонах та країнах споживачі мають різний контекст та традиції. Виходячи на новий ринок, компанії часто керуються виключно економічними мотивами й пропускають інші фактори — культурні, демографічні особливості. Різноманіття вимагає відмови від стереотипів та зусилля, щоб зрозуміти інше бачення. Треба всі дії співвідносити з тим середовищем, у якому це відбувається [12].

Так, масштабування бізнесу та готовність відповідати міжнародним стандартам стало важливою можливістю зростання для багатьох вітчизняних рестораторів (табл. 2).

Стратегія збереження та розвитку бізнесу кожної окремої компанії індивідуальна і базується на фінансових можливостях, перспективах та баченні засновників. Окремі суб'єкти господарювання втрачали повністю або частково виробничі потужності та мали приймати швидкі

рішення про подальші кроки, деякі — призупиняли діяльність, але з часом поновлювали роботу опанувавши ситуацію та розробивши програму заходів в нинішніх умовах, були і такі бізнеси, що продемонстрували суттєве зростання. Найважливішими у 2023 році вітчизняним бізнесом відзначено наступні ключові рішення [17]:

1. Пошук нових клієнтів і каналів продажів.
2. Скорочення витрат.
3. Пошук фінансування.
4. Запуск нових напрямків бізнесу.
5. Антикризове управління.
6. Пошук партнерів на зовнішніх ринках
7. Розвиток експорту.

Враховуючи існуючі виклики середовища, бізнес адаптується та шукає подальших шляхів розвитку. Чітко окреслена програма заходів сприяє можливості досягати запланованих показників діяльності.

Одним з яскравих прикладів є вітчизняний гірничо-металургійний комплекс. Агресор зруйнував ММК ім. Ілліча та "Азовсталь", які забезпечували 40% виробництва металопродукції, а також заблокував морський експорт. Як наслідок — у 2022 році, виробництво сталі та прокату впало на 70—72% [21, с. 109].

Найбільші металургійні компанії України, "Метінвест" та "Арселор-Міттал Кривий Ріг", завершили 2022 рік із рекордними збитками. Проте, компанії усвідомлювали, що саме команда є запорукою функціонування бізнесу. Розуміючи цінність кожного співробітника, компанія "Метінвест" з початку війни перетворила підтримку працівників та їхніх родин на окремий напрям роботи [7, с. 152]. Компанія "Метінвест" обладнала бомбосховища на підприємствах усім потрібним, евакуювала з Маріуполя й Авдіївки близько 20000 жителів, підготувала понад 6000 місць тимчасового проживання, забезпечила співробітників речами першої потреби та ліками. Компанія допомагає співробітникам пошкоджене російськими обстрілами житло. Кожний шостий співробітник "Метінвесту" захищає Україну, компанія забезпечує їх бронезилями, касками, зброями тощо, також фінансує лікування, в разі поранення. Компанія забезпечує родини військових наданням психологічної допомоги, підтримує ментальне здоров'я дітей, співробітників. Від початку повномасштабного вторгнення компанія "Метінвест" працевлаштувала на своїх підприємствах у Покровську, Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському близько 8200 людей, зокрема з Маріуполя та Авдіївки. Також компанія надає можливість працівникам пройти безкоштовне перенавчання за потрібними на підприємствах професіями. У

2023 році компанії вдалося запровадити додаткову премію на рівні до 25% від окладу на місяць для працівників виробничих та ремонтних підприємств залежно від виробничих показників [7, с. 152].

Стратегія багатьох компаній зазнала значних коригувань з настанням війни. Так, компанія Kernel сильно постраждала від бойових дій та воєнних обмежень, збитки оцінюються в \$543 млн [18, с. 155]. Через війну Kernel відмовився від стратегії зростання, яка була розпланована до 2026 року. Основний її акцент змістився на забезпечення стратегії виживання (збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплат зарплат та обслуговування боргів). Проте потреба подальшого реагування на воєнні ризики потребувала рішучих дій. Компанія почала розвивати альтернативні експортні шляхи та будувати потужності на Дуняї.

Мультинаціональну компанію Nestle не зупинила повномасштабна війна на шляху до розвитку. Напередодні вторгнення компанія встановила нове обладнання на харківській фабриці "Мівіна", проте не встигла його запустити, фабрику закрили. Інші два підприємства — львівська фабрика "Світоч" та "Торчин" у Волинській області відновили роботу вже 28 лютого 2022 [22, с. 51]. Хоча виклики вимагали швидкого реагування, адже більшість постачальників на той час припинили свою роботу, і треба було активізуватися в напрямку забезпечення виробничих потужностей сировиною. Так, наприклад томатну пасту для кетчупів, яку закуповували в Херсонській області, прийшлося імпортувати. Компанія протягом війни не звільнила жодного працівника та в повному обсязі виплачує заробітну плату. Також враховуючи специфіку харчового виробництва, вдалося переналагодити виробничі лінії, щоб у разі повітряної тривоги їх можна було зупиняти, не зашкодивши продукції. У 2023 році компанія почала будівництво четвертої фабрики з інвестицією у 40 млн швейцарських франків. Крім того, з початком війни компанія передала на допомогу понад 5300 т продуктів харчування на суму 19 млн швейцарських франків і 4,8 млн грн для потреб Національного реабілітаційного центру UNBROKEN у Львові для військових і цивільних [20, с. 103]. Значну увагу в компанії приділяють працевлаштуванню та психологічному здоров'ю працівників, створено крос-локаційну проєктну команду, яка працює над впровадженням комплексу заходів підтримки ветеранів та членів їх родин, розвитку проєктів реінтеграції ветеранів для їх працевлаштування після завершення служби [9, с. 131].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах війни та невизначеності зовнішнього середовища бізнес стикається з численними викликами. Зміни в попиті, економічна нестабільність, труднощі з логістикою та інші аспекти мають значний вплив на діяльність та дохідність підприємств. Однак за час повномасштабного вторгнення підприємці знайшли ефективні шляхи та інструменти адаптації й розвитку бізнесу. Кожна вітчизняна компанія отримала свій унікальний досвід адаптації власної стратегії та бізнес-моделі до нестабільних умов, розробила ефективні практики

швидкого реагувати на ризики, відновлення та масштабування бізнесу, знайшла шляхи залучення фінансування, діджиталізації бізнесу. Це сприяло не тільки забезпеченню функціонування в умовах викликів сьогодення, а й дало поштовх деяким компаніям до успішного зростання, шляхом розширення географічної представленості продукції закордоном. Коригування стратегії розвитку виявилось необхідним кроком для більшості компаній, але ці виклики перетворилися на можливості для вітчизняного бізнесу, зокрема збільшення пізнаваності вітчизняних брендів в різних країнах світу, а отже популяризації України.

Виклики сьогодення вимагають постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі з метою проведення вчасних коригувань в планах розвитку компаній. Швидке реагування та врахування можливостей, що з'являються для вітчизняного бізнесу, є запорукою забезпечення успішного функціонування компаній та розширення кордонів географічного представлення їх товарів у світі.

Література:

1. Андрухів В. Як український бізнес готується до відновлення після війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-dovidnovlennya-pislya-vijni>
2. Балашова Л. Дрони із "Зоряних війн" для ЗСУ та НАТО. Forbes. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/droni-iz-zoryanikh-viyn-dlya-zsu-ta-nato-faunder-finansovogo-startapu-stvoriv-rozvidualniy-bezpilotnik-zi-shtuchnim-intelektom-chi-e-mistse-novim-kompaniyam-na-superkonkurentnomu-rinku-droniv-dlya-ro-25012024-18761>
3. Бутурлим О. Цифри вражають: аналітики оцінили стан української економіки. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/ekonomika-ukrajini-analitiki-ocinili-stan-ta-perspektivi-rozvitku-1250-0445.html>
4. Ведення бізнесу в воєнній Україні. Опитування Американської торгівельної палати в Україні. Вересень 2023. URL: <https://chamber.ua/ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-1-5-roku-povnomashtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-nove-opytuvannia-amerikanskoi-torhovelnoi-palaty-v-ukraini-ta-citi-ukraina/>
5. Ведення бізнесу в воєнній Україні: річні підсумки та прогнози. Опитування Американської торгівельної палати в Україні. Грудень 2023. URL: <https://chamber.ua/ua/news/74-kompaniy-vdalosia-dosiahty-zaplanovanykh-finansovykh-rezultativ-u-2023-rotsi-rezultaty-ostannoho-opytuvannia-amerikanskoi-torhovelnoi-palaty-v-ukraini/>
6. Відновлення та масштабування бізнесу за умов війни. Залучення фінансування. URL: <https://synergy-universe.global/tpost/6yavzagdh1-yak-vdnoviti-ta-mashtabuvati-bznes-v-um>
7. Головна точка опори: як команда Метінвесту допомогла компанії вистояти у війні. Forbes. 2023. № 5. С. 152 — 153.
8. Данилишин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. Українська правда. 2024. 1 січня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/>

9. 25 найкращих роботодавців для ветеранів. Forbes. 2023. № 4. С. 124—143.

10. Діджиталізація — спосіб розвитку бізнесу. Scallium. Офіційний сайт. URL: <https://ua.scallium.pro/what-is-digital>

11. До уваги середніх та великих підприємств: нова грантова програма від Проєкту USAID "Інвестиції для стійкості бізнесу". URL: <https://www.prostir.ua/?grants=do-uvahy-serednih-ta-velykyh-pidpryemstv-nova-hrantova-prohrama-vid-projektu-usaid-investytsiji-dlya-stijkosti-biznesu>

12. Курс на глобалізацію. Як українському бізнесу побудувати ефективну команду на іноземному ринку. Forbes. 2023. № 2. С. 57.

13. Міроненко Т. Правила переможців 2023. Forbes. 2023. Грудень. URL: <https://forbes.ua/leadership/pravila-peremozhstv-yaki-uroki-vinesli-dlya-sebe-peremozhstv-ta-finalisti-premii-pidpriemets-roku-u-2023-mu-31122023-18230>

14. Мурована Т. 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>

15. Найкращі можливості та бізнес-ідеї. Поради для бізнесу в Україні від 5 великих інноваторів на 2023 рік. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/krashchi-biznes-ideji-ukrajinskim-pidpriemcyam-na-2023-rik-vid-5-uspishnih-innovatoriv-ostanni-novini-50334538.html>

16. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний сайт. URL: <https://niss.gov.ua/>

17. Оцінка втрат українського бізнесу через війну. URL: <https://ua-retail.com/2022/06/ocinka-vtrat-ukrajnskogo-biznesu-cherez-vijnu/>

18. Петрушко Л. Голодні ігри. Forbes. 2023. № 5. С. 154—159.

19. Петрушко Л. Українська хвиля. Знайомтеся: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyini-22092023-16125>

20. Стабільність у скрутні часи. Як Nestle будує в Україні нові фабрики та підтримує людей. Forbes. 2023. № 4. С. 103.

21. Топ-200 найбільших компаній: лідери 15 галузей. Forbes. 2023. № 5. С. 72—128.

22. 30 стійких приватних компаній України. Forbes, 2022. № 4. С. 44—67.

23. Урядовий портал. Мінекономіки: Спільно з USAID запускаємо грантову програму для середніх та великих підприємств на \$15 мільйонів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-spilno-z-usaid-zapuskaiemo-hrantovu-prohramu-dlia-serednikh-ta-velykykh-pidpryemstv-na-15-milioniv>

24. Федорин В., Шаріпов О., Шаповал К. 2400 магазинів за три роки, вихід на біржу та людиноцентричність. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinotsentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyini-08062023-14092>

25. Філіп Морріс інвестує 30 млн доларів у нове виробництво в Україні. Philip Morris International. Офіцій-

ний сайт. URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/media-center/details-news/article-philip-morris-investment-in-Ukraine-2023>

26. Шаповал К. Рибне місце. Засновниця мережі ресторанів "Чорноморка" у перші ж місяці війни ринулася підкорювати Європу. Які уроки експансії вона засвоїла? Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/ribne-mistse-yakiy-dosvid-v-ekspansii-biznesu-otrimala-zasnovnitsya-chornomorki-za-rik-velikoi-viyini-27032023-12643>

27. Як міграційні процеси впливають на бізнес? Спеціальне дослідження до КМЕФ 2023. Gradus Research. Жовтень 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-do-migration-processes-affect-business/>

28. Яценко Ю. Бізнес під час війни: як змінюються та відновлюються українські компанії. URL: <https://www.promodo.ua/blog/biznes-pid-chas-viyini-yak-zminyuyutsya-ta-vidnovlyuyutsya-ukrayinski-kompaniyi>

29. 72 Vital Digital Transformation Statistics: 2024 Spending, Adoption, Analysis & Data. URL: <https://financesonline.com/digital-transformation-statistics>

30. Anders Aslund. Ukraine's wartime economy is performing surprisingly well. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-wartime-economy-is-performing-surprisingly-well/>

31. Kazak O., Sulyma M. Business transformation In Ukraine During The Year Of War. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. № 1 (11). p. 140—150. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023>

32. USAID INVESTMENT FOR BUSINESS RESILIENCE ACTIVITY. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2023/12/RFC-IBR-001-for-Business-Growth.pdf>

References:

1. Andrukhiv, V. (2023), "How Ukrainian business is preparing for recovery after the war", available at: <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-do-vidnovlennya-pislya-vijni> (Accessed 25 Feb 2024).

2. Balashova, L. (2024), "Drones from "Star Wars" for the Armed Forces and NATO", available at: <https://forbes.ua/innovations/droni-iz-zoryanikh-viyn-dlya-zsuta-nato-faunder-finansovogo-startapu-stvoriv-rozvidu-valniy-bezpilotnik-zi-shtuchnim-intelektom-chi-e-mistse-novim-kompaniyam-na-superkonkurentnomu-rinku-droniv-dlya-ro-25012024-18761> (Accessed 25 Feb 2024).

3. Buturlym, O. (2024), "The numbers are impressive: analysts assessed the state of the Ukrainian economy", available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/ekonomika-ukrajini-analitiki-ocinili-stan-ta-perspektivi-rozvitku-12500445.html> (Accessed 25 Feb 2024).

4. AmCham Ukraine (2023), "84% of companies are fully operational after 1.5 years of Russia's full-scale war in Ukraine — new survey by the American Chamber of Commerce in Ukraine and Citi Ukraine", available at: <https://chamber.ua/ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-1-5-roku-povnomasshtabnoi-viynorosii-v-ukraini-nove-opytuvannia-amerykanskoitorhovelnoi-palaty-v-ukraini-ta-citi-ukraina/> (Accessed 25 Feb 2024).

5. AmCham Ukraine (2023), "74% of businesses managed to achieve planned financial results in 2023 —

AmCham Ukraine's latest survey findings", available at: <https://chamber.ua/ua/news/74-kompaniy-vdalosia-dosiahty-zaplanovanykh-finansovykh-rezultativ-u-2023-rotsi-rezultaty-ostannoho-opytuvannia-amerykanskoitorhovelnoi-palaty-v-ukraini/> (Accessed 25 Feb 2024).

6. USAID (2023), "Recovery and scaling of business under conditions of war. Attracting financing", available at: <https://synergy-universe.global/tpost/6yavzagdh1-yak-vdnovityta-masshtabuvati-bznes-v-um> (Accessed 25 Feb 2024).

7. Forbes (2023), "The main point of support: how the Metinvest team helped the company survive the war", vol. 5, pp. 152—153.

8. Ukrains'ka Pravda (2024), "Economic results of 2023 and tasks for 2024", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> (Accessed 25 Feb 2024).

9. Forbes (2023), "Top 25 Employers for Veterans", vol. 4, pp. 124—143.

10. Scallium (2022), "Digitization is a way of business development", available at: <https://ua.scallium.pro/what-is-digital> (Accessed 25 Feb 2024).

11. Prostir (2024), "To the attention of medium and large enterprises: a new grant program from the USAID Project "Investments for Business Sustainability"", available at: <https://www.prostir.ua/?grants=do-uvahy-serednih-ta-velykyh-pidpryemstv-nova-hrantova-prohrama-vid-projektu-usaid-investytsiji-dlya-stijkosti-biznesu> (Accessed 25 Feb 2024).

12. Forbes (2023), "Course on globalization. How a Ukrainian business can build an effective team in a foreign market", vol. 2, pp. 57.

13. Mironenko, T. (2023), "Rules of winners 2023", available at: <https://forbes.ua/leadership/pravila-peremozhtsiv-yaki-uroki-vinesli-dlya-sebe-peremozhtsita-finalisti-premii-pidpriemets-roku-u-2023-mu-31122023-18230> (Accessed 25 Feb 2024).

14. Murovana, T. (2023), "Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (Accessed 25 Feb 2024).

15. New Voice (2023), "The best opportunities and business ideas. Advice for business in Ukraine from 5 major innovators for 2023", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/krashchi-biznes-ideji-ukrajinskim-pidpriyemcyama-2023-rik-vid-5-uspishnih-innovatoriv-ostanni-novini-50334538.html> (Accessed 25 Feb 2024).

16. National Institute for Strategic Studies (2024), available at: <https://niss.gov.ua/> (Accessed 25 Feb 2024).

17. UA-retail.com (2022), "Assessment of losses of Ukrainian business due to the war", available at: <https://ua-retail.com/2022/06/ocinka-vtrat-ukraïnskogo-biznesu-cherez-vijnu/> (Accessed 25 Feb 2024).

18. Petrushko, L. (2023), "The Hunger Games", *Forbes*, vol. 5, pp. 154—159.

19. Petrushko, L. (2023), "Ukrainian wave. Meet: 40 domestic companies that entered international markets for the first time during the war", available at: <https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-namizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125> (Accessed 25 Feb 2024).

20. Forbes (2023), "Stability in difficult times. How Nestle builds new factories in Ukraine and supports people", vol. 4, pp. 103.

21. Forbes (2023), "Top-200 largest companies: leaders of 15 industries", vol. 5, pp. 72—128.

22. Forbes (2022), "30 sustainable private companies of Ukraine", vol. 4, pp. 44—67.

23. Government Portal (2023), "Ministry of Economy: Together with USAID, we launch a USD 15 million grant programme for medium and large enterprises", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-spilno-z-usaid-zapuskaemo-hrantovu-prohramu-dlia-serednikh-ta-velykykh-pidpryemstv-na-15-milioniv> (Accessed 25 Feb 2024).

24. Fedoryn, V. Sharipov, O. and Shapoval, K. (2023), "2,400 stores in three years, going public and people-centricity", available at: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudino-tsentrchnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyni-08062023-14092> (Accessed 25 Feb 2024).

25. Philip Morris International (2023), "Philip Morris invests 30 million dollars in new production in Ukraine", available at: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/media-center/details-news/article-philip-morris-investment-in-Ukraine-2023> (Accessed 25 Feb 2024).

26. Shapoval, K. (2023), "Fish place. The founder of the Chornomorka restaurant chain rushed to conquer Europe in the first months of the war. What lessons of expansion has it learned?", available at: <https://forbes.ua/company/ribne-mistse-yakiy-dosvid-v-ekspansii-biznesu-otrimala-zasnovnitsya-chornomorki-za-rik-velikoi-viyni-27032023-12643> (Accessed 25 Feb 2024).

27. Gradus Research (2023), "How do migration processes affect business? Special survey for KIEF 2023", available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-do-migration-processes-affect-business/> (Accessed 25 Feb 2024).

28. Yatsenko, Yu. (2022), "Business during the war: how Ukrainian companies are changing and recovering", available at: <https://www.promodo.ua/blog/biznes-pid-chas-viyni-yak-zminyuyutsya-ta-vidnovlyuyutsya-ukrayinski-kompaniyi> (Accessed 25 Feb 2024).

29. FinancesOnline (2024), "72 Vital Digital Transformation Statistics: 2024 Spending, Adoption, Analysis & Data", available at: <https://financesonline.com/digital-transformation-statistics> (Accessed 25 Feb 2024).

30. Aslund, A. (2024), "Ukraine's wartime economy is performing surprisingly well", available at: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraineswartime-economy-is-performing-surprisingly-well/> (Accessed 25 Feb 2024).

31. Kazak, O. and Sulyma, M. (2023), "Business transformation In Ukraine During The Year Of War", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, [Online], vol. 1 (11), pp. 140—150. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023>

32. Prostir (2023), "USAID Investment for business resilience activity", available at: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2023/12/RFC-IBR-001-for-Business-Growth.pdf> (Accessed 25 Feb 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.03.2024 р.