

3. Цікавинки про індустрію розваг та кіно - зачаруйтеся креативністю та незабутніми емоціями – Fact-News.com.ua. *Новини ФАКТ*. URL: <https://fact-news.com.ua/tsikavi-fakti-pro-industriyu-rozvag-ta-kinoindustriyu-vidkrijte-svit-kreativnosti-ta-nezabutnix-emotsij/> (дата звернення: 13.04.2025).
4. "Перспективи розширення участі українського кінематографу в проектах копродукції". Аналітична записка – niss.gov.ua Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/perspektivi-rozshirennya-uchasti-ukrainskogo-kinematografu-v> (дата звернення: 13.04.2025).
5. CNBC. How Netflix Lost Its Edge To Disney+, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yk5KDzBf4FI> (date of access: 13.04.2025).
6. Home - Box Office Mojo. *Box Office Mojo*. URL: <https://www.boxofficemojo.com/> (date of access: 13.04.2025).
7. Statista - The Statistics Portal. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/> (date of access: 13.04.2025).
8. Пугач А. Український кінопрокат у світовому контексті (1998–2023): поточний стан напередодні можливої лінгвістичної модернізації. Перша частина. *detector.media*. URL: <https://detector.media/rinok/article/214535/2023-07-21-ukrainskyy-kinoprokat-u-svitovomu-konteksti-19982023-potochnyy-stand-naperedodni-mozhlyvoi-lingvistychnoi-modernizatsii-persha-chastyna/> (дата звернення: 13.04.2025).

Поздняков А.А.,
студент ОНП «Економіка», 2 курс,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ПОВЕДІНКОВІ ЗМІНИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

Актуальність теми зумовлена глибокими трансформаціями в діяльності українського бізнесу, які стали наслідком повномасштабної збройної агресії росії проти України у 2022 році. В умовах масштабних руйнувань, логістичних обмежень, релокації населення та загальної економічної нестабільності підприємства були змушені оперативно змінювати свої бізнес-моделі, адаптуватися до нової реальності та переосмислювати свою роль у суспільстві.

Зростання наукового інтересу до впливу війни на український бізнес. Зокрема, у звітах ПРООН, Центру економічного відновлення, Київської Школи Економіки та Міністерства економіки України розкриваються аспекти адаптації мікро-, малого та середнього бізнесу, впливу зовнішніх факторів на економічну активність, а також соціально-відповідальні ініціативи з боку підприємств. Проте в наукових публікаціях поки бракує системного аналізу саме поведінкових змін бізнесу як реакції на повномасштабний конфлікт.

Метою роботи є аналіз ключових змін у поведінці українського бізнесу в умовах повномасштабного збройного конфлікту та виявлення основних факторів, що вплинули на трансформацію бізнес-моделей і стратегій реагування.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного часу. Предмет дослідження: поведінкові зміни в бізнес-середовищі, зумовлені викликами повномасштабної збройної агресії та пов'язаними з нею економічними, соціальними та інфраструктурними чинниками.

Першою реакцією бізнесу на воєнний шок стало масове згортання операцій, втім уже за кілька місяців багато підприємств поновили роботу, продемонструвавши гнучкість. Дослідження ПРООН засвідчило, що до жовтня 2023 р. частка компаній, які лишалися призупиненими або під загрозою закриття, знизилася до 9,6%, тоді як у червні 2022 р. цей показник сягав майже 47% [1, с. 9]. Отже, переважна більшість фірм або адаптували бізнес-моделі, або знайшли способи працювати навіть під обстрілами. Багато підприємців скоротили масштаби діяльності, перейшли в режим часткової зайнятості чи неповного робочого часу, оптимізували витрати. За оцінками

Київської школи економіки, велика частка компаній перейшли на частковий режим роботи у 2022 році, прагнучи зменшити витрати і пережити кризу. Одночасно, бізнес активно користувався механізмами державної та міжнародної підтримки: програми грантів, пільгових кредитів чи працевлаштування. На відміну від початку війни, коли багато хто діяв стихійно, у 2023 р. підприємства вже впроваджували більш стратегічні підходи до кризового менеджменту, зокрема планували діяльність на випадок надзвичайних ситуацій, накопичували фінансові «подушки безпеки» та диверсифікували ринки збуту. Таким чином, український бізнес в цілому продемонстрував спроможність адаптуватися і поступово нарощувати активність навіть у середовищі високої невизначеності та ризиків воєнного часу.

Однією з найбільш помітних поведінкових змін стала масова релокація підприємств із зон бойових дій та прифронтових територій до відносно безпечних регіонів. За даними Міністерства економіки, протягом першого року повномасштабної війни за державною програмою релокації було переміщено 800 підприємств, з яких 623 уже відновили роботу на новому місці [2]. Держава надавала підтримку таким підприємствам у підборі майданчиків, транспортуванні обладнання, розселенні працівників та відновленні логістики. Окрім повного переміщення, розвинулася практика часткової релокації, коли компанії відкривали філії на заході України або дублювали виробничі потужності. За оцінками ПРООН, близько 25% українських підприємств у воєнний період або повністю переїхали, або створили додаткові офіси/виробництва в західних регіонах країни. Така географічна диверсифікація стала для бізнесу способом знизити ризики – навіть якщо активи на сході зазнавали втрат, продовжувати роботу з нового місця. В цілому, релокація виступила важливим інструментом виживання бізнесу, а також сприяла перерозподілу економічної активності всередині країни (посилення ділової активності на заході за рахунок переміщених підприємств).

У відповідь на воєнні виклики український бізнес проявив безпрецедентну соціальну активність і згуртованість, масово долучившись до волонтерства та підтримки армії. Практично від початку вторгнення багато компаній переорієнтували частину зусиль не на отримання прибутку, а на допомогу Збройним Силам та постраждалим громадам. Наприклад, по всій країні виникали бізнес-волонтерські ініціативи: швейні фабрики почали шити бронежилети та форму замість цивільного одягу, меблеві майстерні виготовляли дерев'яні каркаси для укрить, а алкогольні підприємства налагоджували виробництво антисептиків. У сфері послуг малий бізнес також став до лав допомоги – у перші місяці війни у містах працювали цілі «волонтерські кластери»: зокрема, в Києві близько 40 кафе об'єдналися, щоб безкоштовно готувати їжу для військових, лікарень та населення. За даними опитувань, 84% керівників малого і середнього бізнесу вважають, що активне волонтерство та допомога армії під час війни підвищили командний дух їхніх колективів у складний період [4, с. 25]. Таким чином, благодійна діяльність стала своєрідним чинником згуртування трудових колективів і мотивації персоналу: спільна мета підтримати оборону країни об'єднала роботодавців і працівників. Великий бізнес узяв на себе значну частку витрат на оборону та гуманітарні потреби. За підрахунками журналу *NV*, за два роки війни найбільші українські компанії спрямували на підтримку ЗСУ та гуманітарні місії близько 58,5 млрд грн [6]. Ця сума включає як прямі фінансові внески, так і матеріальну допомогу – від закупівлі амуніції, дронів, автомобілів для армії до розгортання благодійних фондів та центрів допомоги переселенцям. Широка участь бізнесу у волонтерстві стала важливою ознакою воєнного часу в Україні: корпоративна соціальна відповідальність набула нового змісту, перетворившись на невід'ємну частину загальнонаціонального спротиву.

Воєнна реальність суттєво трансформувала ринкове середовище, змусивши бізнес переглядати асортимент продукції, канали збуту і цільові сегменти. З боку споживачів відбувся зсув у бік раціоналізації та економії: домогосподарства урізали витрати на другорядні товари й послуги, концентруючись на базових потребах. У перші місяці війни продажі продукції, пов'язаної з будівництвом, ремонтом та облаштуванням житла, впали більш ніж наполовину (наприклад, реалізація керамічної плитки – на 66%, меблів – на 57% у березні 2022 р.), адже населення відклало великі покупки та проекти [7]. Натомість у структурі споживання найменше просіли витрати на їжу та ліки – ці категорії залишилися пріоритетними і на них українці

намагалися не економити навіть за скорочення доходів. Таким чином, бізнес у сферах, орієнтованих на базові потреби (продовольство, фармацевтика, засоби гігієни), виявився відносно стійкішим: попит на їх продукцію утримувався ближчим до довоєнного рівня. Натомість компанії, що працювали у сегментах «люксову» чи довгострокових товарів (мода, електроніка, нерухомість, авто тощо), зіткнулися з різким падінням продажів і були змушені або переорієнтуватися, або законсервувати бізнес. Багато виробників і ритейлерів розширили чи змінили асортимент під нові потреби воєнного часу. Приміром, 3D-друкарні переключилися на виготовлення деталей для дронів чи протезів, а пекарні – на випічку довгострокового хліба та сухарів для забезпечення військових. Такі інновації в продукції дозволили не лише втриматися на плаву, а й задовольнити актуальний попит фронту та тилу. Змінилася і структура пропозиції: частина підприємств, які втратили український ринок (наприклад, у зоні бойових дій або через загальне збідніння населення), спробували вийти на міжнародні ринки. За даними опитування ПРООН, більшість компаній орієнтовані на внутрішній ринок, з обмеженою присутністю на зовнішніх ринках [1, с. 10]. Підприємці також відзначають скорочення географічного охоплення збуту – торгівля часто відбувається в межах областей або країни, адже логістика за кордон ускладнена, та й внутрішні ланцюги зруйновані. Загалом, війна переформатувала споживчі тренди: покупки плануються більш строго, зріс інтерес до дешевших аналогів товарів, збільшилася роль акцій і знижок для стимулювання купівель. Бізнесу довелося швидко реагувати на ці зрушення, змінюючи підходи до продажів і маркетингу, аби залишатися релевантними для клієнтів.

Кризові умови часто стають каталізатором інновацій – і український бізнес у війні не став винятком. В умовах перебоїв зі звичною сировиною та каналами збуту компанії були змушені шукати креативні рішення, щоб продовжити виробництво. Наприклад, аграрії, зіткнувшись із блокуванням портів та ризиками на полях, інвестували в технології зберігання зерна (рукавні сховища, мобільні елеватори) та логістичні інновації (переналаштування на залізничний експорт через західний кордон). Виробники продовольства освоїли нові рецептури з урахуванням дефіциту деяких інгредієнтів та здорожчання імпорту – так, пекарні експериментували з іншими видами борошна, коли пшеничне стало дорогим, а кондитери замінювали іноземні інгредієнти локальними. Технологічні стартапи теж відреагували на виклики війни: з'явилися десятки новаторських проєктів, як-от пристрої для зв'язку в умовах відсутності мережі, системи автономного енергоживлення, застосунки для координації волонтерів чи обліку пошкоджень. Помітною стала хвиля інновацій у військово-технічній сфері, де участь брали і приватні фірми: українські підприємці розробляють власні моделі БПЛА, системи спостереження, захисне спорядження для армії. Деякі з цих продуктів створюються на межі бізнесу й волонтерства, але з перспективою комерціалізації. Важливо, що бізнес інновації стосувалися не лише продуктів, а й організації процесів: компанії впроваджували плани безперервності діяльності (business continuity plans), яких часто не мали до війни, шукали дублюючих постачальників (наприклад, щоб мати альтернативу на випадок перебоїв), переналаштовували логістику на мультимодальні перевезення (комбінуючи авто, залізницю, річковий транспорт замість звичних морських шляхів). Креативність виявилася критичною і у вирішенні побутових проблем воєнного часу: бізнес масово закуповував генератори, акумулятори, старлінки для забезпечення автономної роботи під час блекаутів; деякі офіси і магазини перетворювалися на «енергохаби» для співробітників і клієнтів – з можливістю зарядити пристрої, зігрітися, переждати обстріли. Наприклад, виробник мінеральної води «Моршинська» повідомляв, що через постійні відключення електрики довелося повністю переглянути графік роботи виробництва: заводи працюють у ті години, коли є живлення від мережі або генераторів. Такі приклади свідчать про гнучкість і винахідливість українського бізнесу, що навіть у найтемніші часи шукає можливості продовжувати діяльність та слугувати суспільству.

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі поведінкові трансформації у бізнес-середовищі. Українські підприємства, незалежно від розміру, зіткнувшись із шоком воєнних дій, продемонстрували високу гнучкість, згуртованість та інноваційність у підходах до ведення діяльності. До ключових змін належать: оперативна адаптація – швидке відновлення роботи після

початкового спаду (навіть за часткових форматів), релокація в безпечніші регіони як нова реальність для сотень фірм, прискорена цифровізація бізнес-процесів і перехід в онлайн, масове залучення до волонтерства та посилення соціальної відповідальності бізнесу, перебудова асортименту та ринків відповідно до воєнних потреб, а також впровадження численних інновацій в продуктах і організації діяльності. Малий та середній бізнеси стали основою економічної стійкості завдяки своїй швидкій адаптивності та різноманітності, тоді як великий бізнес забезпечив критично важливу інфраструктурну та фінансову підтримку фронту й тилу. Зовнішні фактори – логістичні бар'єри, мобілізація, регуляторні зміни, макроекономічна нестабільність – суттєво вплинули на рішення підприємців, подекуди обмежуючи їхні можливості, проте і стимулюючи шукати нові рішення (як-от альтернативні ланцюги постачання чи нові формати зайнятості). Урок війни для бізнесу полягає в тому, що стійкість і проактивність стали визначальними якостями успішного підприємства: ті, хто зміг швидко трансформувати модель роботи, знайти підтримку спільноти або держави, переорієнтуватися на актуальні потреби, – вистояли та продовжують розвиватися навіть у надзвичайно складних умовах. Цей досвід формує основу для післявоєнного відродження економіки – загартований війною бізнес буде більш готовим до ризиків, матиме запас антикризових стратегій і ширші міжнародні зв'язки. Водночас, для збереження підприємницького потенціалу країни необхідні скоординовані зусилля держави та партнерів: подальше сприяння релокації та відбудові зруйнованих виробництв, адресна підтримка МСП фінансовими ресурсами та знаннями, створення сприятливого регуляторного поля (продовження дерегуляції, зниження податкового навантаження під час війни), а головне – якнайшвидше відновлення миру та безпеки, без яких жодні бізнес-ініціативи не можуть бути повноцінними. У середньо- та довгостроковій перспективі успішний досвід поведінкових змін українського бізнесу в умовах війни слугуватиме прикладом економічної стійкості для інших країн і регіонів, а також стане фундаментом для побудови інноваційної, конкурентоспроможної економіки України в повоєнний час.

Список використаних джерел

1. UNDP (Програма розвитку ООН). *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine* (Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні). 20 лютого 2024. – URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Міністерство економіки України. *За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств*, – Тетяна Бережна. Прес-реліз від 02.03.2023. – URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db> (дата звернення: 11.04.2025).
3. Міністерство економіки України. *Пошук кваліфікованих працівників – проблема №1 для 60% роботодавців, – результати опитування*. Новина від 03.06.2024. – URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e9317d6b-282f-4346-bc90-2cc7b70a45b5> (дата звернення: 12.04.2025).
4. UNDP в Україні. *Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: дослідження контексту*. 2023. – URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viny_v_ukraini_ukr.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
5. Reuters. *Ukraine to overhaul business regulations to prop up war-ravaged economy*. By Olena Harmash. 9 Feb 2024. – URL: <https://www.reuters.com/world/ukraine-overhaul-business-regulations-prop-up-war-ravaged-economy-2024-02-09/> (дата звернення: 10.04.2025).
6. НВ. *«Ставити на ноги, навіть якщо ніг немає». Як український бізнес донатить на перемогу і інвестує у виживання країни*. Олександр Пасховер. 23 квітня 2024. – URL: <https://biz.nv.ua/ukr/ukraine/events/yaki-kompaniji-ukrajini-donatyat-na-zsu-ta-yakiy-vklad-roblyat-u-oboronu-ta-vidnovlennya-50412008.html> (дата звернення: 13.04.2025).

7. LB.ua. Як змінювався споживчий потит українців під час війни (від консерв до електроскутерів). 11 липня 2022. – URL: https://lb.ua/society/2022/07/11/522787_vid_konserv_elektroskuteriv_yak.html (дата звернення: 13.04.2025).

8. The Village Україна. 90% українських компаній відновили роботу – дослідження ПРООН. Ірина Яковенко. 21 лютого 2024. – URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/348005-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-90-ukrayinskih-kompaniy-vidnovili-robotu-doslidzhennya> (дата звернення: 13.04.2025).

Псарюк А.Д.,
студентка ОПП «Маркетинг», 3 курс,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Науковий керівник: Палієнко Т.П.,
PhD з економіки, старший викладач

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

На тлі глобальних геополітичних змін забезпечення стабільності національної економіки та довгострокового розвитку стало надзвичайно важливим. Міжнародна допомога та залучення іноземних інвестицій є одними з основних інструментів подолання кризових явищ і створення передумов для відновлення економіки. Незважаючи на відмінності, ці інструменти мають спільну функцію – підтримувати основні сектори економіки, стимулювати інновації та модернізувати виробництво. Практичне значення цього дослідження полягає в тому, що геополітичні виклики призвели до серйозних змін у структурі внутрішнього ринку, які потребують коригування національної політики та активного втручання зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення економічного зростання.

Міжнародна допомога в Україні виступає джерелом фінансування для реалізації стратегічно важливих проєктів, зокрема тих, що пов'язані з відбудовою інфраструктури та розвитком оборонно-промислового комплексу, тоді як іноземні інвестиції спрямовуються у різні сектори економіки – від агропромислового комплексу до ІТ та машинобудування.

Згідно з даними урядових джерел, українська економіка на теперішній час володіє різноманітним інвестиційними проєктами в різних галузях. Наприклад, в оборонно-промисловому комплексі уряд окреслив перспективи для залучення інвестицій у більше ніж 10 великих проєктів на суму 43 млрд грн, що засвідчує надзвичайну актуальність цього сегменту в контексті сучасних викликів безпеки. У сфері металургії та металообробки інвестиційний потенціал еквівалентний понад 20 проєктам на загальну суму 26 млрд грн, що відображає важливість цієї галузі для підтримки конкурентоспроможності виробництва. В агропромисловому комплексі, за оцінками урядовців, є можливості інвестувати 34 млрд грн у понад 300 проєктів, що свідчить про актуальну роль агросектору у відновленні економіки країни. Енергетика як стратегічний напрям характеризується наявністю понад 50 проєктів із загальним інвестиційним потенціалом 177 млрд грн, що свідчить про необхідність модернізації та розширення енергетичних можливостей. Фармацевтична галузь також пропонує перспективні можливості – понад 30 проєктів на суму 19 млрд грн, які є вагомим фактором забезпечення якісних медичних послуг та розвитку інновацій у сфері охорони здоров'я [2].

Крім головних галузей, іноземні інвестиції активно скеровуються на розробку природних ресурсів, розвиток логістики та інфраструктури, меблеву і деревообробну промисловість, інноваційні технологічні стартапи та промислове виробництво, що вказує на розмаїття можливостей для залучення інвестицій та може використовуватися для стимулювання економічного зростання в умовах геополітичної нестабільності. За даними Національного банку України, у 2023 році іноземні інвестиції в українську економіку склали близько 4,25 млрд дол.