



УДК 330.3:330.8

І. С. Біла,
канд. екон. наук, доцент,
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна
ORCID ID 0000-0002-2000-619X

ПОВЕДІНКОВІ ЗМІНИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Збройна агресія РФ проти України, що розпочалася у 2014 році та досягла повномасштабного розгорнення у лютому 2022 року, створила надзвичайні виклики для національної економіки і її економічних агентів. Вітчизняний бізнес опинився в стані гострої невизначеності, зіткнувся із постійною загрозою для інфраструктури, порушенням існуючих логістичних маршрутів. Останнє зумовило необхідність докорінно переглянути підходи до організації і ведення бізнес-діяльності, набути навичок швидкої адаптації і значної стійкості.

Досліджувана проблематика привертає значну увагу науковців, що підтверджує актуальність теми, визнання ключової ролі бізнесу в економіці. Так, Данилишин Б., здійснює постійну оцінку викликів бізнесу, роблячи акцент на оптимістичні «points» [1]; Мурована Т. робить висновок про те, що сектор підприємництва України вразливий до воєнних подій, а державна підтримка, особливо фінансова, є стабілізуючим фактором його відновлення [2]. Дацюк А., Процак К. та Городня Т. у своєму дослідженні зазначають, що вітчизняний бізнес продемонстрував виняткову стійкість і адаптивність до існуючої ситуації, а широке використання інструментів гнучкості та адаптивності в умовах війни, дозволять вчасно реагувати на можливі загрози, бути гнучкими та пристосовуватись до ситуації, що часто змінюється, створювати нові ефективні альтернативні варіанти розвитку [3]. В свою чергу, Коваленко Ю., Новак В. та Гуріна Г. наголошують, що досвід вітчизняного бізнесу в умовах війни засвідчує про перетворення соціальної відповідальності на важливий стратегічний інструмент післявоєнного відновлення [4], а науковці Коваленко О. та Сосновська М. доводять, що впровадження інноваційних підходів у діяльності та кластеризація бізнесів є ключовими напрямками подолання кризових явищ [5]. Скібська К. та Козир Р. підкреслюють, що воєнні конфлікти, хоча і створюють значні виклики для суспільства та економіки, однак одночасно надають можливості для розвитку нових технологій, ринків та стратегій управління, що потребують комплексної підтримки з боку держави [6]. Надзвичайно важливо, що вчені – Возняк Г., Патицька Х., Сороковий Д. – доводять та визнають, що війна змінює шаблони поведінки економічних суб'єктів [7], в тому числі і бізнесового сектору.



Розділ I. Економічне підґрунтя розвитку підприємництва в Україні під час війни: можливості та ризики

В продовження вищезазначеного вважаємо виокремити поведінкові зміни бізнесу в Україні. Серед них основними є:

1) *Трансформація бізнес-моделей* – зовнішні фактори суттєво змінили звичний ландшафт діяльності. Трансформація бізнес-моделей, як необхідна умова виживання та розвитку для багатьох підприємств, охоплює:

- переорієнтацію діяльності та пошук нових ніш, що посилює гнучкість, дозволяє зберегти робочі місця та забезпечити суспільство життєво важливими благами;
- адаптацію до зміненого попиту, що означає переформатування асортименту, перегляд цінової політики та пошук нових способів комунікації зі споживачами;
- цифрову акселерацію, яка також посилює гнучкість через розвиток дистанційних форматів роботи – електронну комерцію, онлайн-платежі, віддалену роботу;
- оптимізація витрат, яка стає фактором підтримки фінансової стабільності, через скорочення операційних і адміністративних витрат, ретельне управління запасами, автоматизацію та цифровізацію документообігу і обліку та фокусування на найбільш прибуткових сегментах ринку;
- перегляд ланцюгів постачання, що стає наслідком розриву традиційних зв'язків, та активізує пошук нових постачальників.

2) *Трансформація соціальної поведінки і відповідальності*, як виклик існуючим проблемам та способам виживання. Остання втілилась у:

- зростанні ролі корпоративної соціальної відповідальності через активне долучення до допомоги армії, територіальній обороні, місцевим громадам та внутрішньо переміщеним особам, що стає засобом підтримки суспільної довіри;
- намаганні збереження кадрового складу, що здійснюється з рахунок дистанційної роботи працівників, адаптації графіків роботи, запровадження програм фінансової і психологічної підтримки, перенавчання кадрів тощо;
- посиленні взаємодії та партнерства, як наслідок усвідомленості цінності колективних зусиль, через розширення співпраці з громадськими та волонтерськими організаціями, створення галузевих та міжгалузевих альянсів, розвиток взаємодії через бізнесові спілки.

3) *Формування нової стратегічної гнучкості та стійкості*. У період тривалого зовнішнього тиску, бізнес не просто адаптується до наявних умов, а й активно формує нові підходи до стратегічного планування та управління ризиками, спрямовані на підвищення загальної стійкості. Це проявляється у:

- переході до короткострокового гнучкого планування, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та коригувати дії відповідно до нових викликів та можливостей;
- посиленні процесу управління ризиками та розробки планів-відповідей на обставини непереборної сили через розвиток диверсифікації активів, створення резервних копій даних, розробку альтернативних логістичних маршрутів та формування кризових команд;



Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції
«Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови»

- збільшенні інвестицій у безпеку та кіберзахист, що є критично важливим для забезпечення безперервності діяльності та збереження конфіденційності інформації;
- розвитку культури швидкого прийняття рішень і формуванні «кризового» мислення лідерів, в тому числі за рахунок більшої автономії лінійним менеджерам, скорочення зайвих бюрократичних процедур тощо.

Розглянуті основні поведінкові зміни бізнесу в Україні свідчать, на наше переконання, про надзвичайну стійкість і адаптивність вітчизняного бізнесу, його здатність протистояти безпрецедентним викликам та стають каталізатором для трансформації і пошуку нових можливостей, навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилишин Б. Бізнес в умовах війни: виклики та оптимізм. URL : https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/biznes-v-umovakh-vijni-vikliki-ta-optimizm-989816.html
2. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
3. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
4. Коваленко Ю., Новак В., Гуріна Г. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>
5. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 169–176. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>
6. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес-інформ*. 2024. № 6. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
7. Возняк Г., Патицька Х., Сороковий Д. Зміна поведінки суб'єктів економіки в умовах війни в Україні. *Світ фінансів*. 2023. № 3 (76). С. 8–20. URL : <https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/50051/1/%D0%92%D0%9E%D0%97%D0%9D%D0%AF%D0%9A.PDF>