

6. Бажал Ю.М. (2015). Розвиток інноваційної діяльності у знанневому трикутнику "держава – університети – промисловість". *Економіка і прогнозування*, 1:76-88. <https://doi.org/10.15407/eip2015.01.076>.

7. Cluster policy - European Commission

8. Joint Cluster Initiatives (EUROCLUSTERS) for Europe's recovery - European Commission

9. New European Innovation Agenda.

10. European Innovation Ecosystems - European Commission

11. Учасники Українського кластерного альянсу. <https://www.clusters.org.ua/members-of-the-alliance/>

12. *Формування «розумної спеціалізації» в економіці України* : колективна монографія / за ред.: чл.-кор. НАНУ І.Ю. Єгорова. (2020). Київ, НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>

Біла І.С.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
к.е.н., доц., завідувачка кафедри економічної теорії

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Війни і воєнні конфлікти були і є тяжкою реальністю світового порядку. І не дивлячись на те, що війна є забороненим інструментом вирішення міжнародних суперечок, питання миру та війни є проблемою, яка стосується всього українського суспільства, яке має право на мир, котре рф порушує, здійснюючи збройну агресію.

Однак, війна – це не лише збройний конфлікт, це й потужний каталізатор змін у всіх сферах життя, включаючи бізнес. Вітчизняний бізнес стикається із безпрецедентними викликами через повномасштабне вторгнення росії. За даними KSE Institute, станом на липень 2024 року, з початку повномасштабного вторгнення загальна сума непрямих втрат, які були та будуть завдані Україні, оцінюються в \$1,164 трлн (виручка) або понад \$385 млрд (додана вартість). За рік зростання втрат виручки перебільшило три рази. Втрати доданої вартості перевищують ВВП України в 2021 році майже вдвічі. З точки зору виручки найбільші суми непрямих втрат припадають на продуктивні сектори – торгівлю (\$450,5 млрд), промисловість разом з будівництвом та послугами (\$410 млрд), та сільське господарство (\$83,1 млрд). Також великих втрат зазнали головні інфраструктурні сектори — енергетика та транспорт (\$43,1 млрд та \$38,8 млрд, відповідно) [3]. Компанії, які раніше працювали в стабільних умовах, раптово опиняються перед необхідністю адаптуватися до нових, часто непередбачуваних реалій.

Адаптація бізнесу стає ключовим фактором виживання та подальшого розвитку. Остання здійснюється за рахунок:

1). *Змін у діяльності*, щоб відповідати новим потребам ринку та змін у логістиці. Так, за даними Європейської бізнес-асоціації, 44% компаній вдалися до адаптації свого асортименту товарів і послуг до потреб ринку, більшість компаній перейшли на короткострокове стратегічне планування. А серед найпріоритетніших завдань, над якими бізнес працює є адаптація стратегії та фокусу бізнесу під актуальні потреби ринку – 25% відповідей; пошук нових логістичних шляхів і постачальників – 23% [11].) Зміни у логістиці відбулися через повне припинення авіаційного сполучення, часткове блокування морських портів. Відбулося збільшення навантаження на перевезення суходелом (залізницею та автодорогами) – в структурі вантажної логістики 70% обсягів перевезень морського транспорту перейшло на сухопутний; реалізацію частини обсягів взяли на себе порти Дунайського кластеру; відбувся регіональний перерозподіл в логістичних схемах [7].

2) *Релокації підприємств*, з метою швидкого відновлення діяльності. В Україні програма релокації підприємств була анонсована на державному рівні. Зокрема, держава зобов'язувалась надати транспорт для перевезення, а місцеві громади у безпечних регіонах – умови для оренди

приміщень, проживання співробітників, відновлення бізнесу. За даними майданчика Opendatobot станом на листопад 2023 року, майже 7820 українських компаній релокувалося з кінця лютого 2022 року. З них переважною більшістю є підприємства, зайняті у сфері гуртової торгівлі (44% від загальної кількості). Крім них, лідерами є організації, що працюють у сферах нерухомості та будівництва. Майже третина релокованих підприємств (27%, 2111 бізнесів) переїхало з Києва. Також масово виїздили компанії з Дніпропетровської (11%, 896 організацій) та Донецької (8%, 642 організації) областей. Багато компаній виїхало з Одеської, Харківської, Миколаївської, Львівської областей [10].

4) *Використання програм підтримки з боку держави та міжнародних організацій.* Заслуговує уваги державна політика «Зроблено в Україні», яка має на меті залучення інвестицій для розвитку українських виробників, збільшення виробництва продукції із високою доданою вартістю та стимулювання попиту на українські товари. Адже підтримка виробників – це збільшення виробництва, стабільна економіка, нові робочі місця, гроші в бюджет і на підтримку ЗСУ.

Політика «Зроблено в Україні» містить в собі наступні інструменти підтримки бізнесу:

- Програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка сконцентрована на інвестиційних цілях та дозволяє бізнесу відновлювати власні енергетичні спроможності. Сума пільгового кредиту – до 150 млн гривень, строк кредитування – до 10 років. Варто зазначити, що у 2022-2023 рр. ця програма набула безпрецедентно високої ролі для боргового фінансування підприємств на тлі уповільнення банківського кредитування на ринкових умовах. Так, станом на грудень 2023 р. близько 40% чистого гривневого кредитного портфеля банків України склали кредити за пільговими ставками в рамках згаданої Програми, а за словами голови Фонду розвитку підприємництва, 90% нових кредитів для бізнесу за час повномасштабної війни були видані саме в межах Програми [2]. У Держбюджеті на 2024 рік було закладено 18 млрд грн на реалізацію цієї програми із визначенням пріоритетних напрямів фінансування – стимулювання переробної галузі, кредитування енергоефективних заходів та підтримка бізнесу на територіях, які зазнали найбільших руйнувань [9]. Станом на кінець липня 2024 року українські підприємці отримали 13839 пільгових кредитів за зазначеною програмою на загальну суму 52,4 млрд гривень. Понад дві третини від цієї суми припадає на сектори сільського господарства та переробної промисловості [1].

- Програма компенсацій аграріям за придбання техніки та обладнання українського виробництва, в межах якої держава через уповноважені банки компенсує аграріям-покупцям техніки та обладнання українського виробництва до 25% їх вартості. При цьому локалізація виробництва такої техніки чи обладнання має перевищувати 60%.

- Грантова програма на розвиток переробних підприємств, за якої держава надає гранти на суму до 8 млн грн в розмірі до 50% вартості проекту з розвитку переробки, а для підприємств звільнених територій чи виробників дронів – до 80%.

- Грантова програма «Власна справа», в рамках якої підприємці можуть отримати гранти на відкриття чи розвиток власної справи за умови створення нових робочих місць. Надані кошти мають цілове призначення – на придбання обладнання, закупівлю сировини, оренду приміщення тощо.

- Програма грантів для ветеранів та ветеранок, їхніх дружин і чоловіків, які можуть отримати грант до 1 млн грн чи до 500 тис. відповідно на старт або розвиток бізнесу. Умови програми також передбачають створення нових робочих місць [4].

За оперативними даними Міністерства економіки, вцілому закладена у державному бюджеті сума на програми підтримки бізнесу є рекордною і складає понад 45 млрд дол.; а з 3,6% очікуваного зростання ВВП України у 2024 році її вклад складає 1%. У перший рік реалізації програми очікується повернення до 86% вкладених державою коштів за рахунок податків [5].

Серед міжнародних програм як фінансової, так і консалтингової підтримки бізнесу слід відмітити наступні: Програми USAID («З підтримки безперервності та відновлення бізнесу»), AGRO, «Інвестиції для стійкості бізнесу», «Конкурентоспроможна економіка України»; Програма підтримки економічної стійкості України від Міжнародної гуманітарної організації

Mercury Corps; Проєкт «Розвиток малих та середніх підприємств: економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та відновлення бізнесу», що фінансується Німеччиною (BMZ) через Банк розвитку KfW; Програма UNIC грантової підтримки українського середнього та малого бізнесу від EU4Business; фінансування ЄС і країн-донорів через Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР); конкурси «ReadyForEU» від Європейської Комісії тощо. Ці та інші міжнародні організації забезпечують українських підприємств ресурсами та знаннями, необхідними для того, щоб продовжувати свою діяльність, створювати робочі місця та сприяти економічному відновленню країни.

5) *Цифровій трансформації бізнесу*, яка передбачає глибокий процес перетворення традиційних бізнес-моделей за допомогою цифрових технологій. Основними напрямками цифрової трансформації є:

- цифрові платформи (онлайн-магазини, мобільні додатки, веб-сайти);
- аналітика даних (збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень);
- промислові мережі, які забезпечують зв'язок між обладнанням та системами керування, автоматизують і оптимізують виробничі процеси;
- хмарні технології (наприклад, хмарні сервіси для зберігання та обробки даних);
- штучний інтелект (наприклад, для автоматизації складних завдань, прогнозування, персоналізації);
- кібербезпека (захист даних та систем від кібератак);
- онлайн-режим роботи (розвиток електронної комерції, онлайн-сервісів та цифрових каналів комунікації) тощо.

Зрозуміло, що цифрова трансформація вітчизняного бізнесу супроводжується певними труднощами та численними перешкодами, однак в сучасних умовах саме вона може стати головним чинником подальшого успішного розвитку підприємств. Останні роки сфера цифрового маркетингу розвивається в Україні, охопивши голосовий пошук, мобільні веб-сайти, багатоканальний маркетинг, гейміфікацію, смартмаркетинг, пошук без кліків, онлайн-події та контент, створений користувачами. Так, вже функціонують ERP-системи, електронні канали розсилки, Google Analytics, активно з'являються мобільні додатки для реалізації різних цілей – від управління бізнесом до взаємодії з клієнтами [6]. Всім відомі мобільні додатки комерційних банків – Monobank, Privat24, ПУМБ, Ощад 24/7, які дозволяють здійснювати фінансові операції; своєрідні торгові майданчики – OLX.ua, Rozetka, Prom; служби доставки товарів – Raketa, Glovo, UberEats, «Сільпо», zakaz.ua та інші; додатки поштових і залізничної служб – Nova Poshta, УКРПОШТА, Укрзалізниця: квитки на потяг; служби таксі – Uklon, Bolt, Taxi383 тощо. В свою чергу, використання ERP-системи SAP S/4HANA – системи планування ресурсів підприємства – дозволяє автоматизувати бізнес процеси – пропонує нові бізнес-моделі, які допомагають адаптуватися до ринкових вимог; забезпечує відповідність кращим галузевим практикам ведення бізнесу, які перевірені часом і охоплюють 26 індустрій; впроваджує інтелектуальну автоматизацію на базі ШІ; пришвидшує прийняття оптимальних рішень в т.ч. за рахунок вбудованої аналітики та цифровим помічникам; підвищує мотивацію співробітників завдяки зрозумілій системі KPI; покращує якість обліку, прозорість і контроль виконання низки операцій тощо. Ці системи використовують такі вітчизняні підприємства, як «Фармак», Метінвест, Холдінг МХП, «Дарниця», Нова пошта, Укргазвидобування, «Діамант» (ТМ Козуб) тощо. Практика показує, що в бізнесі можна автоматизувати до 45% бізнес-процесів, що дозволить зменшити витрати та звільнити працівників від рутинної роботи, і одночасно збільшити доходи на 30% та більше [6]. Подібні прояви цифрової трансформації підвищують доступність послуг, дозволяють персоналізувати споживачів, автоматизують багато процесів, будують більш тісні відносини з клієнтами, збільшують лояльність та залучати нових.

б) Поширення соціальної відповідальності бізнесу для зростання довіри всіх стейкхолдерів. Важливість розвитку СВБ зумовлена такими моментами:

- споживачі стають все більш свідомими і вимогливими щодо вибору товарів і послуг, враховують способи вирішення бізнесом соціальних, екологічних та етичних питань;

- держава і міжнародні організації акцентують увагу на відповідності діяльності бізнесу цілям сталого бізнесу та принципам соціальної відповідальності;

- СББ трансформує уявлення про успішність, яка залежить не тільки від фінансових результатів, але і від активної суспільної позиції [12].

Результати опитування членів Європейської Бізнес Асоціації «Бізнес в умовах війни» продемонстрували, що підтримка бізнесом збройних сил України та власних працівників у лавах ЗСУ залишається високою – по 57% опитаних. До того ж, 45% постачають власну продукцію на потреби ЗСУ та вразливих верств населення, 26% – надають послуги, 18% – допомагають медикаментами, 12% – постачають засоби захисту/оборони. Обсяги допомоги війську та населенню від бізнесу залишаються стабільно високими з початку повномасштабного вторгнення [13], що підтверджує розуміння бізнесом необхідності дотримання принципів соціальної відповідальності заради досягнення спільних суспільних цілей.

7) Трансформацій в кадровій політиці як відповідь на кризу на ринку праці. Згідно з опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні, яке проводилося Міністерством економіки України, 58% представників вітчизняного бізнесу відчувають нестачу кваліфікованих кадрів. Основними причинами нестачі кваліфікованих кадрів 67% респондентів називають мобілізацію, 54% – еміграцію закордон, 36% – неконкурентну заробітної плату, 21% – внутрішню міграцію [14]. Означена ситуація зумовлює зміни в кадровій політиці, сприяє пошуку способів її подолання. Серед напрямів усунення нестачі робочої сили відзначають співпрацю з агентствами з працевлаштування – 36% опитуваних, підвищення заробітної плати – 31%, навчання співробітників – 22% та відмову від замовлень – 11% [14]. Серед інших напрямів подолання кадрової кризи вітчизняний бізнес використовує: перерозподіл ролей та обов'язків; збільшення інвестицій в корпоративні навчальні програми і підвищення кваліфікації команди; створення власних освітніх проєктів для конкретної галузі чи професії; фокусування на новачках [15], використання праці жінок в чоловічих професіях; залучення людей старшого віку та людей із інвалідністю тощо

Адаптація бізнесу під час війни в Україні – це складний і багатогранний процес, який вимагає від компаній гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності. Важливо розуміти, що саме завдяки названим і іншим аспектам виживання, вітчизняний бізнес має всі шанси відновитися після перемоги у війні із РФ.

Список використаних джерел

1. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: З початку року бізнес отримав пільгових кредитів на понад 52 млрд гривень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-prohrama-dostupni-kredyty-5-7-9-z-pochatku-roku-biznes-otrymav-pilhovyykh-kredytiv-na-ponad-52-mlrd-hryven>

2. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzhavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>

3. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku> 30.09.24 Losses Report-ua.pdf

4. Зроблено в Україні. Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini>

5. Каталог можливостей від держави. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e6a13fa-0268-4ce8-ba92-4f6c744d5284&title=ZroblenoVUkraini-KatalogMozhливостейVidDerzhavi&showMenuTree=true>

6. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та

сучасні виклики. Mechanism of an Economic Regulation, (2 (104), 54-60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>

7. Настич І. Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення. URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost_logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya

8. Обух В. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошук ресурсів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logisticna-skladova-povoennogo-vidnovlennya-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>

9. Свириденко Ю. Допомога бізнесу на понад 41 млрд грн. Міністерка економіки Юлія Свириденко про шість основних економічних програм у проекті держбюджету-2024. URL: <https://forbes.ua/money/dopomoga-biznesu-na-ponad-41-mlrd-grn-geben-ministerka-ekonomiki-yuliy-sviridenko-pro-shist-osnovnikh-ekonomichnikh-program-u-proekti-derzhbyudzhetu-2024-26092023-16256>

10. Шевченко Р. Куди переїжджає український бізнес з початком повномасштабного вторгнення: статистика Опендатабот. URL: <https://mixfin.com/ua/blog/relokatsiia-biznesu-v-ukraini>

11. Як український бізнес виживає в умовах війни? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war>

12. Дикань О.В., Компанієць В.В., Бела О.О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. URL: https://www.researchgate.net/publication/379361841_SOCIALNA_VIDPOVIDALNIST_UKR_AINSKOGO_BIZNESU_STAN_TA_AKTUALNI_AKCENTI_ROZVITKU

13. 2 з 5 CEO опитаних компаній ЕВА прогнозують зростання доходів у 2024 році. URL: <https://eba.com.ua/2-z-5-seo-opytanyh-kompanij-eva-prognozuuyut-zrostannya-dohodiv-u-2024-rotsi/>

14. Пошук кваліфікованих працівників – проблема №1 для 60% роботодавців, – результати опитування. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e9317d6b-282f-4346-bc90-2cc7b70a45b5&title=PoshukKvalifikovanikh>

15. Кроливець А. Як бізнесу подолати кадрову кризу. URL: <http://surl.li/yvmxsi>

Білик Я.Ю.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
студент БП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Долінський Л.Б.

д.е.н., професор кафедри фінансів

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВИХ РИНКІВ ПРЯМОГО ІНВЕСТИВАННЯ

Під час пандемії коронавірусу фонди прямих інвестувань у країнах Заходу зазнали уповільнення темпів укладання інвестиційних угод. У дослідженні аналізується сучасний стан прямого інвестування на Заході та головні виклики, яких зазнала ця галузь під час постреcesійного відновлення у 2022-2023 роках.

Роль галузі прямих інвестицій відділяється з-поміж інших видів управління активами низькою чутливістю до економічних криз. Однак, ситуація із динамікою ринків капіталу у період постковідного економічного відновлення свідчить про необхідність дослідити наявність факторів, що вплинули на уповільнення динаміки показників.

Серед фондів прямого інвестування на Заході виділяють два основні типи: венчурного та прямого капіталу. Венчурні фонди (Venture Capital) інвестують у ранні стадії бізнесів, щоб прискорити їх розвиток і згодом продати акції через злиття та поглинання (M&A) або публічне розміщення (IPO) (зазвичай через 5-10 років). Фонди прямих інвестицій (Private Equity), здебільшого орієнтовані на досить зрілі компанії, що можуть бути недостатньо ефективними або недооціненими ринком, викупають їх із метою великого підвищення прибутковості для перепродажу (зазвичай через 8-15 років).