

Міністерство освіти науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

## **Магістерська робота**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ЗАСНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА  
ПІД ЧАС ВІЙНИ»**

Виконала: студентка 2-го року  
навчання,

Спеціальності  
051 Економіка

Пелипенко Ольга Володимирівна

Керівник Іванова Н.Ю.  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Бажал Ю.М.

доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Київ – 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття, сутність та основні види підприємств, що створюються під час війни.....	7
1.2. Вплив війни на економіку країни та підприємства, що розвиваються ..	12
1.3. Нормативно-правове регулювання, державні пільги, стимулювання та допомога для підприємств під час війни .....	15
1.4. Світовий досвід створення та розвитку різних бізнес-моделей за умов воєнного стану в країні .....	19
Висновок .....	26
<b>РОЗДІЛ II. ПРОЦЕС ЗАСНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Умови та особливості воєнного стану та прогнозованого поствоєнного періоду для розвитку підприємств різних галузей та бізнес-моделей.....	28
2.2. Дослідження прибутковості та ефективності роботи компаній, заснованих під час війни, у довгостроковій перспективі.....	32
2.3. Потенціал розвитку бізнесу в Україні в умовах воєнного стану .....	34
Висновок .....	37
<b>РОЗДІЛ III. ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ ЩОДО ЗАСНУВАННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ .....</b>	<b>39</b>
3.1. Проблеми та потенційні загрози, ризики розвитку та ведення бізнесу під час війни.....	39
3.2. Рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни.....	41
Висновок .....	49
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## ВСТУП

Як показує ситуація, незважаючи на рівень розвитку та технологічний прогрес, людство все одно стикається з війнами. Хоча, здається, що ніби наразі, коли суспільство цивілізоване, вирішувати питання силою – це неймовірна помилка, ми бачимо, що незважаючи на макроекономічні наслідки, тоталітарні країни все ж вважають правильним використання військових методів.

Диференціація капіталу та соціальна нерівність створюють умови для початку конфліктних ситуацій по всьому світу. Історично після суспільного поділу праці відбулося формування нової соціально-економічної групи – ремісництва. Розвиток цієї групи поступово призвів до утворення підприємництва.

Проте до Доби Просвітництва не відбувалось дослідження зв'язку війни та економічного розвитку. Тільки з II половини XX століття науковці почали звертати увагу на справжній вплив воєн, проте результатів досліджень у цій сфері все ж мало. Насправді це ще й залежить від того, що стан та розвиток країн був на дуже різному рівні, і ступінь впливу війни на економіку сильно відрізняється.

Наразі для українських підприємств досвід функціонування бізнесу під час війни та його відбудова в поствоєнний період є важливими для побудови стратегії.

Внаслідок конфлікту Україна наразі має чотири основні види суспільних витрат: людські, матеріальні, витратні (економічні) та екологічні. Масштаби витрат та ризиків збільшуються щодня та вимірюються мільярдами гривень на день. Відповідно, враховуючи несприятливі макроекономічні наслідки для української економіки, інвестиційного потенціалу та інфраструктури, що є зруйнованою, одним із найважливіших питань наразі є глибокий аналіз кризи та дослідження шляхів відбудови.

**Актуальність** цього дослідження полягає в тому, що українські підприємства не мають достатньої підготовки для управління бізнесом в настільки складних умовах. В ризикованих та небезпечних ситуація менеджери не можуть діяти за старими правилами. Разом з тим, вони недостатньо обізнані в кризовому менеджменті такого масштабу, адже наразі бізнес зіткнувся не лише з економічними ризиками, а з фізичними зруйнуваннями та окупацією, прямою загрозою життю. Незважаючи на те, що війна в Україні триває з 2014 року, дослідники розвивали ці теми недостатнім чином. Немає достатньо статистики щодо підприємництва в умовах війни, а також не розроблено ефективних моделей управління через занадто гнучке середовище та змінні фактори. Проте це не означає, що ми не можемо робити навіть початкові та базові дослідження.

**Постановка проблеми.** Для підтримки обороноздатності, а також забезпечення внутрішніх економічних процесів в країні, необхідно розвивати бізнес. Відповідно проблемою, що досліджується в даній роботі є способи і методи розвитку бізнесу під час війни. Для розгляну планується саме заснування компанії, виробництво і збут, фандрейзинг. Для надання рекомендацій щодо розвитку бізнесу в Україні необхідно якісно проаналізувати всі ризики, що виникають у зв'язку з війною та її наслідками.

**Невирішеними раніше частинами проблеми** є опис ризиків, що виникають в українських підприємств у зв'язку з повномасштабною війною та значними руйнуваннями інфраструктури. Безумовно, подібні ризики були розглянуті ще під час війни 2014 року, проте вони не становили таку пряму загрозу знищення, як це відбувається наразі, адже більшість територій взагалі не були уражені конфліктом і загалом розглядались макроекономічні ризики.

Для дослідження була **обрана** саме ця **тема**, так як наразі вона є надзвичайно актуальною для кожного громадянина, адже розвиток бізнесу означає забезпечення стабільності та добробуту, покращення рівня життя. Дана

тема є важливою, адже авторка також зацікавлена в побудові бізнесу в Україні, і способи та ризики його розвитку є надзвичайно цікавою темою для огляду.

**Наукове значення** даної роботи полягає в дослідженні та описі процесів розвитку підприємства під час війни, в надзвичайно кризовій ситуації, моделюванні факторів впливу на підприємство та рекомендацій для розвитку.

**Практичне значення** роботи полягає в аналізі та наданні інформації про створення підприємства та управління ним у кризових ситуаціях, що виникають внаслідок війни.

**Об'єктом** дослідження є процес заснування та розвитку підприємства під час війни, ризики та процес управління в кризовій ситуації.

**Предметом** дослідження є підприємство, що знаходиться в країні під час війни. Воно може бути як тим, що функціонувало до війни та потребує відновлення, так і тим, що тільки створюється.

**Метою** даної роботи є дослідження способів відродження українського бізнесу в умовах війни, а також аналіз міжнародного досвіду та методів регулювання і підтримки бізнесу в конфліктних умовах.

**Завдання**, що необхідно виконати для досягнення мети:

- теоретичний огляд підприємств, що створюються під час війни;
- опис впливу війни та її наслідків на підприємництво та загальноекономічну ситуацію в країні;
- опис нормативно-правове регулювання та ініціативи під час війни для підтримки бізнесу;
- аналіз світового досвіду ініціатив підтримки бізнесу та місцевих громад на уражених конфліктах;
- оцінка особливостей впливу війни на різні галузі;
- аналіз можливої прибутковості підприємства під час війни;
- оцінка потенціалу розвитку бізнесу в Україні;

- опис проблем та ризиків для тих підприємств, що залишаються працювати в Україні;
- написання рекомендації для розвитку та управління підприємством під час війни.

**Коротка характеристика джерел.** Насправді досліджень розвитку підприємництва під час війни такого масштабу не так багато, адже останньою настільки великою війною була ще Друга світова, і дослідження, що були створені тоді не завжди є доцільними для застосування в теперішній ситуації, адже технологічний прогрес та глобалізація унеможлиблює переймання досвіду напряду. Окрім цього, вже були проведені дослідження та деякі висновки відповідно до війни 2014 року; у своїх роботах Іванов С.В.[11],Крюкова І. В. [18]та Зварич Р. [20] вказують на необхідність підтримки бізнесу в умовах конфлікту та пояснюють можливі ризики. Міжнародні видання та аналітичні центри також надають своє бачення та прогнози щодо розвитку підприємництва в Україні, вказують на необхідності розвитку на безпечних територіях.

**Методологічна основа.** Для виконання роботи та проведення якісного аналізу було застосовано такі загальнонаукові методи дослідження: спостереження, порівняння, узагальнення та формалізація. Для написання даної роботи також використовувались методи аналізу досліджень, публікацій та статей науковців, огляд останніх новин, аналіз статистичних даних різних міжнародних та національних установ для вибору та представлення показників та їхнього значення. Важливим методом також була систематизація та класифікація отриманих даних.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

## 1.1. Поняття, сутність та основні види підприємств, що створюються під час війни

Негативні наслідки війни вказують на нагальну потребу в розробці більш інноваційних підходів до подолання нестабільності, конфліктів і насильства. Дедалі більш очевидним стає те, що самі традиційні заходи безпеки та розвитку, включаючи миротворців та гуманітарну допомогу, недостатні, щоб допомогти суспільству відновитися та зміцнити стійкість перед обличчям складних викликів. Нові рішення мають використовувати державно-приватне партнерство та більш активну роль бізнес-сектора.

У деяких гарячих точках світу є реальні можливості для міжнародного та місцевого приватного бізнесу. Досвід таких країн, як Афганістан, Бангладеш, Буркіна-Фасо, Демократична Республіка Конго, Нігерія та Уганда, вказує на те, що існують позитивні приклади впливу великих, середніх та малих підприємств на зміни в громадах, зруйнованих війною. Компанії там не тільки отримують віддачу від своїх інвестицій, вони прагнуть побудувати сильніші спільноти.

Фірми працюють у кількох секторах – нафтогазовому, гірничодобувному, сільському господарстві, виробництві споживчих і промислових товарів, а також наданні фінансових послуг. Складність роботи в конфліктних регіонах полягає ще й в етичному питанні – важливо не тільки отримувати прибуток, а і забезпечувати підтримку регіону та відповідально використовувати ресурси.

Відповідно до звіту WorldEconomicForum, можна окреслити декілька основних особливостей компаній та бізнесу, що розвивається в умовах війни.

Для інвестування та розвитку бізнесу необхідна підтримка державного устрою та інституцій. Проте і бізнес повинен підтримувати цю систему, а не намагатись обійти її. Системність економічного устрою повинна бути ще

стійкішою, ніж до війни, а функціонування всередині системи не повинне мати міжособних сварок та суперечок. Повинна забезпечуватись гнучкість та високий рівень координації держави та бізнесу. Це гарантує безпеку та відносно стійке середовище для бізнесу, і відповідно сплату податків та інвестиції в місцеві ринки для держави.

Підприємства мають розуміти необхідність підтримки прозорого і ефективного управління природними ресурсами та капіталом, що виникає внаслідок їх видобутку, продажу чи використання. Найгірше, що може зробити компанія для країни, яка знаходиться в конфлікті, це незаконно отримувати прибутки від природних ресурсів країни чи ситуації, що відбувається навколо. Існують ініціативи, які пропонували способи вирішення цієї проблеми та рекомендовані реформи для уряду та бізнесу з використання природних багатств для підтримки економіки. До таких ініціатив належить PhilipsConflictFreeTinInitiative. Вона окреслює термін конфліктних корисних копалин, включаючи до нього чотири мінерали – вольфрам, тантал, олово та золото, що видобуваються східному регіоні Конго, що вважаються конфліктним. Метою компанії є зведення до мінімуму торгівлю корисними копалинами з шахт, які прямо чи опосередковано фінансують чи приносять користь збройним групам. Разом з тим, компанія прагне забезпечити відповідальне джерело корисних копалин із постраждалих від конфлікту регіонів, а також з регіонів підвищеного ризику з метою підтримки місцевих громад та економічного розвитку регіону.

Продовжуючи тему необхідності тісної співпраці держави та компаній, важливо відзначити, що підприємства часто краще розуміють, як максимізувати фінансову інтеграцію для вразливих людей, отримати доступ до глобальних ланцюжків створення додаткової вартості для малого та середнього бізнесу, створити робочі місця та стажування для молодих людей, а також покращити якість надання послуг вразливим регіонам. Незважаючи на це, компанії повинні бути дуже обізнаними про місцевий контекст, терпіти високий поріг ризику та підтримувати найвищі етичні стандарти з дотриманням національного та



міжнародного законодавства. Дійсно, компанії повинні бути обережними, щоб не відтворити нестабільність ненавмисно. Багато приватних компаній мають цінні навички та портфоліо досвіду, які можуть підтримати уряди, розбиті нестабільністю та конфліктами.

Для якісного економічного зростання необхідно створювати державно-приватні партнерства. Це може забезпечити як підтримку зі сторони держави, так і гнучкість підприємницької діяльності. Разом з тим, є значні ризики бюрократії та ускладнення процесів, відповідно, урядам важливо підтримувати легкість ведення бізнесу та прозорість і спрощення процедур. Місцеві групи громадянського суспільства є життєво важливими для забезпечення прозорості та формування інклюзивного партнерства. А донорські організації мають важливе значення для надання необхідних політичних та фінансових гарантій для зміцнення довіри бізнесу в умовах високого ризику. В останні роки між цими організаціями розвивається зріла розмова, в тому числі в рамках формулювання нових Цілей сталого розвитку у 2015 році.

Важливо, щоб саме місцеві підприємства були частиною рішення. Місцевий приватний сектор є двигуном економічної діяльності та зростання. Принаймні 70% усіх робочих місць створено малими та середніми підприємствами, і багато з них надзвичайно стійкі в нестабільних, уражених конфліктами та насильницьких умовах.

Є багато точок входу для бізнесу в умовах нестабільності, конфліктів і насильства. Цифрове підключення, економіка спільного використання, легкі грошові перекази, доступ до BigData та нових соціальних мереж зменшують витрати та ризики для бізнесу в багатьох частинах світу.

Важливо, аби міжнародні організації також мали краще визначати та заохочувати творчі та практичні стратегії та інструменти, щоб відповідально та стійко розвивати економіку у нестабільних умовах і підвищувати їх стійкість до нестабільності та насильства. [1]

Підприємства, що розвиваються під час війни, можна умовно поділити на декілька основних видів:

1. *Підприємства, що займаються оснащенням війни (ті ж, що працювали у військовому секторі і раніше, або ті, що перепрофілювались).*

Деякі підприємства зараз отримують величезні замовлення від держави для забезпечення потреб ЗСУ, відповідно їхні основні проблеми концентруються в дуже швидкому масштабуванні всіх внутрішніх процесів, виробництва, залученні людських ресурсів і організації безпечної логістики. Разом з цим вони стикаються з викликами щодо конфіденційності напрямку своєї роботи, а також швидкому залученні ресурсів у необхідній кількості.

2. *Підприємства, яким довелось перенести своє виробництво, працівників, і всі процеси в інше місце, тобто зробити релокейт.*

Для ІТ-компаній в основному, а також тих, хто займався надавання послуг, або маленьким виробництвом очевидним рішенням для продовження діяльності стала зміна місця перебування працівників та зміна місця виробництва. Безумовно, такі зміни є дорогими та займають досить багато часу, проте для багатьох компаній це дійсно стало єдиним варіантом виживання. Основною проблемою таких компаній є логістика виробництва, основних засобів та майна в безпечне місце, об'єднання працівників, їх підтримка та перелаштування на новий лад, пошук нових ринків збуту та зміна логістичних ланцюжків.

3. *Підприємства, що залишились у вразливих регіонах та продовжують роботу в складних умовах, окупації, під загрозою обстрілу та інших небезпеках.*

Якщо для тих компаній, що надають послуги, або компаній, що мають невелике чи гнучке виробництво, яке не залежить від місця перебування та підлягає перевезенню, є можливим перенести свої процеси в інше місто чи навіть країну, то для компаній, виробництво яких напряму залежить від місця перебування, переїзд є неможливим.

До таких відносяться ферми, заводи металургійної та машинобудівної галузі, лісообробні підприємства та інші. Власники таких підприємств змушені робити вибір між продовженням роботи у небезпечних умовах та повним закриттям і банкрутством. Ті, хто обирають продовження роботи, стикаються з неймовірними ризиками та прямою загрозою життю, і основними проблемами для них є забезпечення умов для працівників, гнучкий ризик-менеджмент та розробка сценаріїв комунікації з загарбниками у випадку окупації. Окрім цього, піднімається ще етичне питання, адже з одного боку, підприємство може продовжувати забезпечення громади (робочі місця, місцеві податки, продукти чи одяг), так і напряду чи опосередковано допомагати окупантам.

4. *Нові підприємства, що створюються на відносно безпечній території* для підтримки економіки, задоволення дефіциту на певні продукти, з соціальної причини для підтримки спільноти чи навіть просто з метою отримання прибутку.

Багато людей втрачають роботу, і багато підприємців – свій бізнес. Проте потреба людей в засобах існування, а також підтримці економіки змушує до відновлення робочого процесу. Такі компанії стикаються не тільки з проблемою пошуку ресурсів, каналів збуту, нових працівників та фінансування, а і з військовими ризиками, майбутньою потребою переїзду та нестабільністю.

Всі ці підприємства об'єднують такі характеристики, як гнучкість та швидкість у прийнятті рішень, якісний ризик-менеджмент та чітка побудова логістичних ланцюжків.

Важливою характеристикою процесу відновлення та роботи підприємств, що функціонують в умовах війни, є також соціальні настрої, як всередині компанії, так і в регіоні, де вони працюють. Роботу виконують люди, і від того, наскільки вони тримають бойовий дух, наскільки вони згуртовані та готові ризикувати заради спільної мети, залежить успіх їхньої діяльності.

## 1.2. Вплив війни на економіку країни та підприємства, що розвиваються

Найперше, що враховується при оцінці впливу війни, це безумовно людські втрати. Окрім цього, війна має також серйозні економічні витрати – пошкодження інфраструктури, скорочення працездатного населення, інфляція, дефіцит, невизначеність, зростання боргу та порушення нормальної економічної діяльності.

З деяких точок зору, війна може бути корисною через створення попиту, зайнятості, інновацій та прибутку для бізнесу (особливо коли війна відбувається в інших країнах). Однак, коли ми говоримо про «економічні вигоди» війни, ми повинні бути усвідомлюючи «помилку розбитого вікна» – коли ми витрачаємо гроші на війну, це створює попит, але це також є величезною альтернативною вартістю – замість того, щоб будувати бомби та відбудовувати зруйновані міста, ми могли б використати ці гроші для покращення освіти чи охорони здоров'я. Наприклад, за деякими оцінками альтернативна вартість війни в Іраку на кінець 2009 року оцінювалася в 860 мільярдів доларів[5]. На рисунку 1.1. описаний вплив війни на економічний



розвиток.

### Рис.1.1. Економічний вплив війни [5]

До негативних проявів війни та її економічного впливу варто також віднести альтернативні витрати на сектори, які могли б бути розвинуті за ті кошти, що були витрачені на війну. Нижче на рисунку 1.2. вказані основні сектори, які недоотримують через переспрямування коштів на війну.

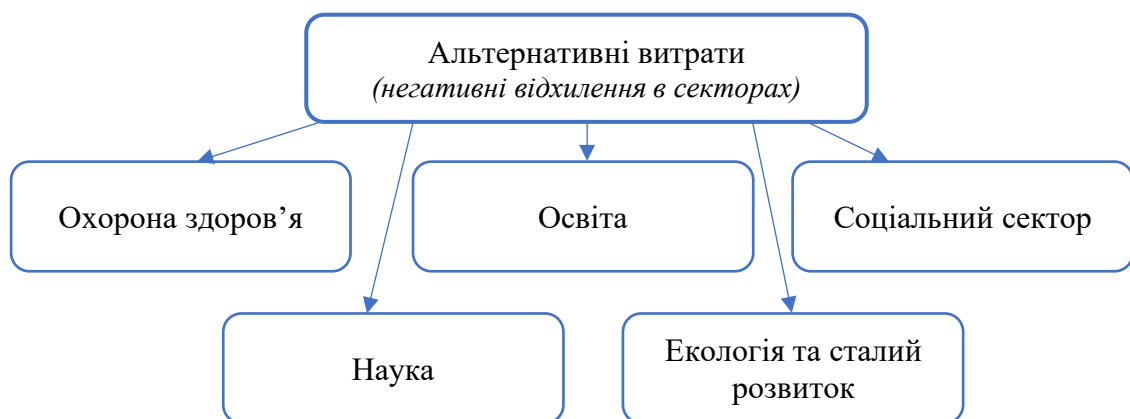


Рис. 1.2. Сектори, що могли стати альтернативними витратними статтями

Для всіх підприємств робота щодня стає ризикованою, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя.

Відповідно до опитування, що було проведено експертно-аналітичним центром ресурсу для роботодавців grc.ua, половина компаній, які залишились працювати, не здатні прогнозувати свою діяльність та ринок навіть у короткостроковому періоді. Багато компаній взагалі збираються відновлювати свою роботу лише після закінчення війни або продовжують не на повну потужність та з суттєво скороченим персоналом.

20% компаній з тих, хто призупинив роботу, планують відновити свою діяльність протягом двох місяців, ще 10% хочуть зробити це аж через півроку [11].

Більше половини опитаних компаній очікують, що бізнес вдасться відновити до рівня доходів та обороту, що мали до початку війни, проте велика частка все ж або не готова будувати якість прогнози, або не має можливості для відновлення загалом.

Багато підприємств є ураженими і для майбутньої оцінки впливу війни на їх здатність працювати необхідно окреслити коло факторів, що можуть впливати на зміну ситуації.

До таких факторів Іванов С. В. відносить наступні обставини:

- Пошкодження складських приміщень, виробничих цехів, електромереж, газо- та нафтопроводів, водних систем та іншої інфраструктури, що забезпечує діяльність підприємств;
- Проблеми з поставками сировини чи ресурсів для виробництва або збуту, відсутність попиту, закриття чи дисфункція ринків, на яких вело торгівлю підприємство;
- Зруйнування самого підприємства, його головного офісу, виробничих приміщень, ключових будівель чи споруд;
- Пошкодження інфраструктури на регіональному рівні, зруйнування залізничного, автомобільного, річкового чи морського сполучень, мостів, трудопроводів;
- Захоплення, мінування, привласнення, евакуація, утилізація, консервація, розкрадання підприємства;
- Втрата людських ресурсів, вимушена евакуація населення, переїзд працівників в інші регіони чи навіть закордон;
- Вимушене призупинення роботи підприємств, товари чи послуги або сам процес виробництва яких становить загрозу техногенної катастрофи за умови втручання чи пошкодження;

- Недоотримання альтернативних доходів, значні витрати на відновлення роботи, на забезпечення працівників, зміну місця розташування підприємства, збитки;
- Недоотримання державної підтримки та дотацій, державних замовлень, оформлення державно-приватного партнерства (якщо такі могли бути здійснені);
- Втрата газо- та нафтодобувних територій і необхідної для цього інфраструктури;
- Втрата територій агропромислового комплексу, сільськогосподарських полів, угідь, пасовищ, лісів;
- Втрата техніки та рухомого майна підприємства. [11]

### **1.3. Нормативно-правове регулювання, державні пільги, стимулювання та допомога для підприємств під час війни**

#### *Україна в 2014 році*

У 2022 році Центр економічних та бізнес-досліджень (CEDR) у своєму звіті щодо вартості для України конфлікту з росією за 2014-2020 рік навів наступні висновки та дані:

1. Альтернативна вартість продукції, що могла б бути виготовлена на окупованих територіях, а також бізнесами на інших територіях, які були також уражені, протягом досліджуваних років становить близько 280 млрд. дол. США, тобто близько 40 млрд. дол. США щорічно. Ця сума насправді надзвичайно велика і становить близько 20% ВВП України рівня до 2014 року.

2. Альтернативна вартість окупованого Криму (оцінка не виготовленої продукції) дорівнює близько 58 млрд. дол. США у 2014 році.

3. Вартість конфлікту на Донбасі в зоні проведення ООС щороку дорівнює близько 14,6 млрд. дол. США.

4. Альтернативна вартість неотриманих інвестицій з-за кордону становить близько 72 млрд. дол. США.

5. Щорічне зниження експорту і припинення торговельних зв'язків з Росією становить близько 162 млрд. дол. США.

6. Втрати від пошкодження чи зруйнування основних засобів, об'єктів інфраструктури та будівель становить близько 117 млрд. дол. США. [8]

Безумовно, такі втрати є надзвичайно суттєвими для української економіки. З метою реструктуризації статей доходів та відновлення економіки уряд України запроваджував ініціативи для відновлення та підтримки регіонів, що були пошкоджені війною. У багатьох галузях були запроваджені програми, що підтримували створення бізнесу колишніми військовослужбовцями АТО. Були створені певні пільги та вигоди також для біженців з Донбасу та Криму з метою допомоги жителям постраждалих територій.

#### *Україна навесні 2022 року*

Наразі економічна ситуація є надзвичайно складною, адже більшість підприємств призупинили роботу. З метою покращення умов для функціонування та роботи на ринку, а також з метою стимулювання відновлення бізнес-процесів український уряд запровадив нові регулювальні заходи та пільгові умови.

До таких відносяться програми, що окреслені в таблиці 1.1.

Табл. 1.1. Урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу [9]

№	Програма	Опис програми
1	Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб	Виплати по 6,5 тис. грн.. на працівника, що є внутрішньо переміщеною особою протягом двох місяців після відповідної реєстрації в Дії чи Державній службі зайнятості.
2	Тимчасове переміщення підприємств	Умови для безкоштовного переїзду до нового місця перебування, допомога в підборі відповідних площ для розміщення виробництва; переміщення та



	постраждалих під час війни регіонів	розселення персоналу; підборі працівників в місці дислокації після переїзду.
3	Єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу	Можна подати заявку для участі в платформі з допомоги переміщення бізнесу до нового місця перебування, щоб отримувати актуальні поради та зв'язки з іншими бізнесами.
4	Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%»	Уряд надає можливість отримати кредит до 60 млн грн.. будь-якому українському підприємству під 0% на час воєнного стану (максимум 5 років)
5	Державні гарантії на портфельній основі	Державні гарантії надаються для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу.
6	Кредитування аграріїв	Кредит на 6 місяців до 50 млн. грн надається малим та середнім аграрним виробникам з оборотом не більше 20 мільйонів євро в рік, що є еквівалентом підприємства, яке оброблює до 10 000 га
7	Єдиний податок в 2% без ПДВ	На період з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд. грн. Ставка єдиного податку для таких «спрощенців» становитиме 2% від обороту без ПДВ.
8	Звільнення від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ	Для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, та для членів фермерських господарств є рішення про звільнення їх від сплати ЄСВ за себе.

9	Експорт в умовах війни	Безумовно, на деякі категорії товарів встановлені заборони експорту або посилена процедура отримання дозволу на експорт. Разом з тим, для інших категорій експортні процедури стали навіть легші з метою забезпечення частки міжнародного ринку, що звільнилась у зв'язку з санкціями білоруських та російських компаній.
10	Чекліст для рестарту бізнесу	Інструмент від ініціативи UA Anti-crisis допоможе зібрати інформацію про ресурси, побудувати стратегію та зробити конкретні кроки для запуску бізнесу з метою скорішого відновлення економіки України.

Разом з тим, важливо усвідомлювати, що країна функціонує в режимі постійних змін та нестабільності, відповідно додаткові урегулювання та пільгові умови від держави ще можуть бути надані додатково, а ті, що введені, можуть підлягати змінам [10].

У квітні Європейська Бізнес Асоціація провела опитування серед ФОПів, що входять в її проєкт з підтримки МСБ. Відповідно до результатів даного опитування, бізнес на безпечних територіях почав досить активно відновлюватись. З місяць кількість підприємств, що не працюють, зменшилась з 42% до 26%. Підприємці, що працюють на повну потужність, становлять 20%, що на 7% більше відповідно до показників березня.

Проте повні заробітні плати здатні оплачувати тільки 25% компаній, 27% були змушені їх скоротити, проте продовжують платити, ще 22% не мають змоги оплачувати, а 9% були змушені звільняти свій персонал[10].

Додаткову підтримку надають обласні військові адміністрації та територіальні громади, які створюють бюджетні програми для підтримки місцевого бізнесу. В першу чергу вона може бути надана підприємства, що були релоковані з небезпечних територій. Наприклад, Львівська ОВА створила

Програму підтримки бізнесу, яка передбачає нарахування фінансової допомоги виробництвам, стимулювання створення нових робочих місць та експортної діяльності. Це один із прикладів регіонального розвитку і підтримки на місцевому рівні [6].

#### **1.4. Світовий досвід створення та розвитку різних бізнес-моделей за умов воєнного стану в країні**

Незважаючи на те, що у світі протягом останніх двадцяти років відбувалось зменшення кількості конфліктів та зниження їх негативного впливу, багато країн та їх громадян все ж потерпають від нестабільності, складної економічної ситуації та боротьби.

Деякі компанії сприймають ризики та продовжують працювати на незахищених конфліктних територіях, деякі навіть намагаються зайти на ринок та впровадити ініціативи, що здатні покращити ситуацію та допомогти регіону.

Нижче розглянуто світові програми та кейси з розвитку бізнесів, місцевих громад та територій, що уражені конфліктом. Міжнародні ініціативи допомагають створенню робочих місць та підтримці принципів сталого розвитку на уражених територіях[7].

#### **НІГЕРІЯ**



*Кейс:* Інклюзивна програма з фінансів для жінок  
MasterCard

*Сектор:* Фінансові послуги

*Опис:* MasterCard запустили найширшу програму фінансового залучення в Африці – біометричну ідентифікаційну картку та платіж (NeID) для 173 мільйонів громадян Нігерії.

Завдяки освіті та розвитку фінансових навичок, наданих партнером MercyCorps, більше жінок не тільки досягли фінансової інтеграції через доступ

до продуктів і послуг, але й змогли більш продуктивно використовувати ці продукти та послуги [7].

*Кейс:* Сталий розвиток місцевих громад та залучення компанії Chevron

*Сектор:* Нафта та газ

*Опис:* Робота компанії допомогла врегулювати насильницькі конфлікти та подолати брак спроможності громади, безробіття та інші соціальні ризики. Затверджена модель GlobalModelofUnderstanding (GMoU), яка діє протягом 10 років та була прийнята іншими компаніями в Нігерії. Серед відчутних результатів зусиль компанії – помітне покращення безпеки робочого середовища, значне покращення здоров'я, освіти та економічного добробуту місцевих громад та значне покращення сердечних відносин між місцевими громадами та місцевими громадами [7].

## ДЕМОКРАТИЧНА РЕСПУБЛІКА КОНГО

*Кейс:* RoyalPhilips підтримує «Ініціативу з олова без конфліктів»

*Сектор:* Видобуток та метали

*Опис:* У вересні 2012 року компанія Philips замовила 20 тонн припою у свого виробника припою, який, у свою чергу, зробив замовлення на олов'яному заводі, який, у свою чергу, замовив мінерали з вибраної шахти в Східному Конго. Крім того, навколо шахти почала розвиватися економічна діяльність, наприклад, жінки почали пропонувати мікrokредити шахтарям. Багато компаній долучилися до ініціативи замовлення жерсті за проектом. Це показує, що завдяки співпраці з урядом та неурядовими організаціями приватний сектор може використовувати свою купівельну спроможність, щоб робити добро та покращувати життя людей, також глибоко в ланцюжку поставок [7].



Проект цієї компанії став важливим кейсом на шляху до безконфліктної торгівлі корисними копалинами в ДРК, доводячи, що належна обачність і

відстеження можливі навіть у найскладніших обставинах. Інциденти відбувалися, їх розслідували та пом'якшували за допомогою прозорої системи, яка залучала громади, учасників ланцюга поставок та уряд. Відстежуваність була суттєвим внеском у формалізацію видобутку і стала трампліном, який дозволив шахтарям працювати в покращених умовах.



## МАЛІ ТА БУРКІНА-ФАСО

*Кейс:* Ініціатива етичної моди

Міжнародного торгового центру

*Сектор:* Споживчі товари

*Опис:* Покращення в дизайні, технологічні інновації та

конкурентоспроможність, які вдалось впровадити завдяки ініціативі, сприяли збільшенню продажів, створенню робочих місць і прибутку в текстильному секторі ручної роботи в Малі та Буркіна-Фасо.

Незважаючи на політичну нестабільність, ініціатива допомогла представникам текстильної промисловості безперервно займатися торговельною діяльністю, заслуживши репутацію надійного підприємства серед міжнародних покупців. Швейні фабрики та громади, що їх обслуговують, тепер мають кращий доступ до основних потреб, і жінки, зокрема, отримали вигоду від цих втручань, а розширення економічних можливостей відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень їхніми громадами.

## УГАНДА

*Кейс:* Програма «Відродження сільськогосподарських доходів та нових ринків» від MercyCorps

*Сектор:* Агропромисловий комплекс

*Опис:* Компанія розробила договірні домовленості з місцевими фермерами і спровокувала місцевий кунжутний бум. Понад 17 000 фермерів зареєструвалися в програмі, що становить третину



всіх фермерів у цільовій області. Великих покупців регіон приваблював завдяки високоякісному продукту, який доступний у великих кількостях, та стабільній структурі групи. Завдяки системному підходу ця ініціатива покращила ефективність бізнесу 61 520 дрібних фермерів, 151 агропідприємства, трьох фінансових установ, 660 сільських ощадно-позичкових асоціацій та чотирьох радіостанцій. До 2014 року понад три чверті цільових дрібних фермерів повідомили про збільшення середнього доходу на 63% [7].

## ПАЛЕСТИНА

*Кейс:* Програма «Жінки та торгівля» Міжнародного торгового центру

*Сектор:* Споживчі товари



*Опис:* За цією програмою компанія HeritageTouch, яка належить жінці, змогла подолати декілька перешкод, пов'язаних із бізнесом, завдяки підтримці Міжнародного торгового центру та Форуму ділових жінок. Збільшений попит на продукцію бізнесу дозволив відкрити новий виставковий зал і робоче місце в місті Рамаллах, де клієнти можуть переглянути продукцію, а жінки можуть зібратися в безпечному місці для виробництва. Програма Міжнародного торгового центру дозволяє компаніям, які належать жінкам, таким як HeritageTouch, зберігати палестинську культуру та мистецтво, перетворюючи традиційні культурні надбання на продукцію, яку можна продавати в усьому світі.

## АФГАНІСТАН

*Кейс:* Roshan розвиває комунікаційну інфраструктуру Афганістану

*Сектор:* Телекомунікаційні послуги

*Опис:* Сьогодні понад 97% з 900 співробітників Roshan і понад 73% команди вищого керівництва є

афганцями. Навчаючи своїх співробітників стандартам світового класу, Roshan



нарощує потенціал Афганістану та сприяє піднесенню нового покоління молодих афганських лідерів. Жінки становлять близько 20% робочої сили Roshan і понад 17% команди вищого керівництва Roshan. Крім того, Roshan використовує свою технологію, щоб сприяти покращенню охорони здоров'я [7].

Унікальна телемедична програма компанії обслуговує понад 14 000 пацієнтів і сприяла необхідному навчанню для понад 4 000 медичних працівників. Roshan також представила Афганістану технологію мобільних грошей – M-Paisa – яка розширила доступ до фінансів у країні, яка на 97% була безбанківською, і забезпечувала безпечне банківське обслуговування серед корумпованої, нестабільної та недоступної банківської системи. Діяльність Roshan вплинула на всю екосистему та створила середовище, яке залучило інші телекомунікаційні компанії інвестувати в Афганістан.

## М'ЯНМА



*Кейс:* Інноваційне змішування від Cordaid

*Сектор:* Інвестування

*Опис:* Було створено унікальне партнерство між трьома компаніями CIMBV (інвестором), LIFT (донором) і ТСХ (посередником з хеджування з приватного сектору), в якому фінансова безпека поєднувалася з соціальним впливом у М'янмі. LIFT надав фінансування для покриття валютного ризику, на додаток до зниження кредитного ризику, надавши грант на додатковий потенціал для зміцнення мікрофінансових установ. ТСХ надала фінансовий механізм та експертизу для хеджування, і в результаті CIMBV зміг виділити фінансування для інвестицій у розвиток та зміцнення мікрофінансового сектору М'янми. Використання грантового фінансування або звернення до донорів для отримання позицій першої втрати та/або забезпечення хеджування може стати важливим кроком уперед у переконанні (впливу) інвесторів інвестувати в нестабільних умовах. Виходячи з

запропонованої CIMBV структури, TCX і LIFT уклали більшу угоду, щоб надати інструмент хеджування для інших впливових інвесторів [7].

*Кейс:* Залучення Total до волонтерських принципів безпеки та прав людини

*Сектор:* Нафта та газ

*Опис:* Це КСВ ініціатива, яка мала на меті переконатися, що кожна особа, яка бере участь у підтримці безпеки регіону чи об'єкта, повністю зрозуміла, як реагувати у разі примусового проникнення, насильства, конфліктної ситуації чи іншої загрози.

Було розглянуто і навіть відвідано трубопровід Ядана, що дало можливість учасникам більш детально ознайомитись з усіма важливими принципами КСВ у сфері видобутку та зрозуміти важливість обговорених етапів підтримки безпеки.

## БАНГЛАДЕШ

*Кейс:* Програма продажів у сільській місцевості компанії Bata`s для розширення можливостей жінок

*Сектор:* Споживчі товари

*Опис:* Програма охопила 2200 жінок у 28 сільських районах Бангладешу і, за прогнозами, охопить ще 5000 жінок. Інші багатонаціональні та вітчизняні компанії, що працюють у Бангладеші, такі як BIC, Unilever та RenataLimited, приєдналися до цього підприємства, що дозволило розширити продукти та охопити ринок, забезпечуючи селян гідним джерелом доходу та просуваючи важливі цілі розвитку, такі як гендерна рівність та стабільне створення засобів до існування. Цей проект зробив прорив у традиційному житті жінок у Бангладеш. Це підвищило їхню силу на переговорах, дало їм можливість брати участь у багатьох формах економічної діяльності, забезпечило їм засоби до існування, забезпечило доступ до сучасних технологій, особливо в комунікації, і пов'язало їх із постійно мінливою





світовою динамікою. Зараз кожна жінка заробляє від 80 до 120 доларів США на місяць, коли мінімальна заробітна плата в Бангладеші становить приблизно 70 доларів США [7].



## ЕФІОПІЯ

*Кейс:* Підвищення відновлення та стійкості пасовищ  
MercyCorps через програму розширення ринку

*Сектор:* Фінансові послуги

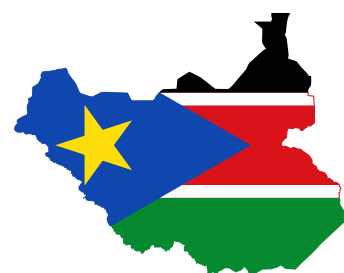
*Опис:* Діяльність Інноваційного інвестиційного фонду сприяла ключовим змінам політики в уряді Ефіопії. На сьогодні Інноваційний інвестиційний фонд залучив 5 мільйонів доларів у сім агропідприємств в Ефіопії, при цьому частка витрат приватного сектора становить 24,8 мільйона доларів, або приблизно 80%. Так само, компанія забезпечила доступ до фінансових послуг для понад 11 000 домогосподарств. Ініціатива є каталізатором сталого покращення потенціалу промисловості, розширення ланцюгів поставок, підвищення конкурентоспроможності сектору та зміцнення індустрії фінансових послуг [7].

## ПІВДЕННИЙ СУДАН

*Кейс:* Nespresso та TechnoServe відновлюють кавовий сектор

*Сектор:* сільське господарство

*Опис:* У жовтні 2015 року кава з Південного Судану вперше вийшла на ринок Франції.



Кава мала не тільки великий комерційний успіх, але й змінив вплив на громади Південного Судану. Nespresso і TechnoServe зараз намагаються розширити програму, щоб охопити 15 000 фермерів протягом наступних 10 років, створюючи основу для галузі, яка може принести користь 50 000 фермерам і 250 000 людей. Це забезпечило б «базову» форму створення багатства та

економічного розвитку, на відміну від централізованого нафтового сектору країни, на частку якого зараз припадає 99% експорту країни [7].

## **Висновки до розділу I**

Отже, вплив на економічну ситуацію в країні та підприємства, що знаходяться на території, що уражена конфліктом, безумовно, має негативний характер. Окрім того, ситуація ще здійснює негативний вплив навіть на підприємства, що знаходяться поза територією конфлікту, а також в інших країнах, що мають торговельні зв'язки. Посилена глобалізація та тісні контакти між підприємствами, працівниками та ресурсами в різних точках світу створили виробничі ланцюжки, міцність та ефективність яких ушкоджується, якщо один з процесів потерпає ураження.

Збройний конфлікт має завжди негативний і значний вплив на експорт і продажі. Особливе занепокоєння викликає негативний вплив збройного конфлікту на середню продуктивність праці малого та середнього бізнесу, що може призвести до їх банкрутства та зменшення процесів. Окрім того, на фоні війни держава починає менше уваги приділяти іншим проблемним питанням та галузям, що не є ключовими, як наприклад, охорона здоров'я, освіта та наука, соціальна сфера. Недостатньо освічена робоча сила, а також митні та торговельні правила рідше будуть сприйматися як головна або дуже серйозна перешкода, особливо якщо врахувати інтенсивність війни.

Для підприємств існує кілька важливих наслідків, що спричиняються війною.

По-перше, навіть у короткостроковій перспективі і навіть коли збройний конфлікт триває недовго, війна впливає на показники діяльності фірми. Саме тому нормативно-правове регулювання та підтримка від держави мають бути дуже ефективними, оминаючи бюрократію та корупцію, надаючи гнучкість та зручні та безпечні умови для ведення бізнесу.

По-друге, збройний конфлікт має значний вплив принаймні на деякі аспекти бізнес-середовища – саме ті, які, ймовірно, будуть залежати від країни. Вплив не обов'язково завжди негативний – залежно від якості передконфліктного бізнес-середовища та заходів, вжитих урядом та міжнародною спільнотою у відповідь на конфлікт, він може бути і позитивним. Наприклад, це може якісно вплинути на технологічний розвиток, залучення інновацій та нові дослідження і розробки.

## **РОЗДІЛ II. ПРОЦЕС ЗАСНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ**

### **2.1. Умови та особливості воєнного стану та прогнозованого поствоєнного періоду для розвитку підприємств різних галузей та бізнес-моделей**

Залежно від галузі роботи компанії можна говорити про легкість її переїзду в інше місце роботи. Підприємства, які надають послуги, особливо іноземним компаніям, можуть дуже швидко змінити локацію і при цьому не втратити клієнтів. Схожа ситуація і в тих компаній, що є представниками креативних чи інтелектуальних професій, сфери консалтингу, надання фінансових послуг чи аудиту. Підприємства, що займаються виробництвом, а також представники логістичної галузі та агропромислового комплексу, частково ресторанного бізнесу та торговельно-розважальних комплексів мають велику залежність від території, на якій вони знаходяться. Часто вона навіть є визначальною для формування їхнього прибутку (наприклад, агрокомплекс чи видобувна галузь), тож для таких компаній можливість переїзду недоступна.

Нижче залежно від галузі буде розглянуто особливості та умови функціонування підприємств під час війни.

#### **Агропромисловий комплекс**

Роботи на полях та в теплицях неможливо перенести чи відкласти на певний строк. Навіть в мирний час агропромисловий комплекс – це досить ризиковий та специфічний бізнес, що суттєво залежить від погодних умов, стану техніки, залучення нових видів добрив, складної системи експорту та зберігання, пошуку кваліфікованих технічних працівників. Під час війни до всіх цих ризиків також додалась проблема замінування полів, окупації, загрози ракетного удару.

В зв'язку із загальною мобілізацією та міграцією агропромисловий ринок страждає від дефіциту робочої сили, палива, добрив та засобів захисту рослин. Окрім всього, заблокований морський шлях не дає можливості експортувати продукцію зі складів, що означає суттєве недоотримання прибутків та неможливість повноцінно проводити посівну та збір [12].

Засновувати підприємство в АПК наразі є надзвичайно великим ризиком. Для розробки стратегії виходу на цей ринок необхідна велика кількість ресурсів, а також запланований ринок збуту.

### **ІТ-ринок**

Після кризи пандемії ІТ-галузь є найбільш стійкою і гнучкою до релокейту та змін. Налаштування віддалених процесів роботи дозволило ІТ-підприємствам як зберегти працівників та бізнес-процеси, так і не втратити доходу через зв'язки та в основному західні ринки збуту.

Багато ІТ- підприємств мають офіси і в інших країнах, відповідно їм відносно легко було перемістити одну з філій до іншої. Окрім того, компанії пропонували досить гнучкі рішення – як опцію оплати переїзду і підтримки від компанії, так і збільшене фінансування у випадку, якщо фахівець залишається на місці.

У зв'язку з заборонаю перетину кордону для чоловіків більша частина працівників ІТ-компаній залишились в Україні на безпечних територіях. Проте це не означає, що галузь працює з тією ж ефективністю та потужністю, що і в період до війни. Існує три ключових фактори негативного впливу саме на ІТ-індустрію:

- тенденція до сповільнення економіки, зниження рівнів доходів, інфляція, обмеження роботи фінансових компаній;
- загроза знищення цифрової інфраструктури, наприклад, повномасштабні зруйнування чи часткові ушкодження об'єктів телекомунікаційних мереж чи електропроводів;

- зменшення кількості працівників у зв'язку із загальною мобілізацією [12].

### **Енергетична галузь**

Відповідно до повідомлення ДТЕК, практично вся кількість ТЕС в Україні наразі працює в повній потужності. Вимушено довелось зупинити Луганську ТЕС та частково призупинена Запорізька ТЕС. Окрім того, наразі енергосистема України також приєднана до європейської енергосистеми ENTSO-E, що дозволило бути незалежними від російських та білоруських поставок енергії [12].

Проте компанії, що працюють у галузі електропостачання та обслуговування електромереж, в тому числі і державні, наразі працюють в небезпечних районах і мають дуже суттєві загрози, адже становлять часто одну з головних інфраструктурних цілей ворога.

### **Металургія**

Ринок металургії наразі є значно ушкодженим. Це становить дуже велику проблему, адже доходи від експорту продукції металургійної галузі становив значну частку ВВП.

Підприємства мають серйозну залежність від території, на якій вони розташовані. Більшість розташовані на південно-східних територіях, які є окупованими та призупинили роботу або працюють в зоні конфлікту. Окрім того, експорт відбувався переважно морськими шляхами, які наразі заблоковані. В таблиці 2.1 описаний стан роботи основних підприємств металургійної галузі в Україні.

Табл. 2.1. Стан роботи найбільших заводів металургійної промисловості станом на кінець травня 2022 року[12]

№ з/п	Підприємство	Стан роботи
1	«Метінвест»	У режимі гарячої консервації, мають

2	«Запоріжсталь»	пошкодження
3	«Запоріжжюкс»	
4	«Азовсталь»	Почали призупиняти і консервувати завод з 24 лютого, наразі суттєво ушкоджений, повністю ступінь руйнувань не оцінений, під окупацією
5	«Запоріжвогнетрив»	У режимі тимчасової консервації технологічного обладнання
6	Авдіївський коксохімічний завод	У режимі часткової консервації у зв'язку з обстрілами
7	«Криворіжсталь»	Частково відновлено роботу після призупинення, ведуть пошуки нових логістичних каналів
8	Харцизький трубний завод	
9	«Дніпроспецсталь»	
10	Дніпропетровський металургійний завод	Робота була призупинена з початку війни, але відновлено на початку травня
11	Алчевський металургійний комбінат	Працювали, проте ще до війни 2022 року мали значні проблеми з відвантаженням продукції
12	Єнакіївський металургійний завод	
13	Макіївський металургійний комбінат	Робота призупинена

### Логістичний ринок

Підприємства, що працюють в сфері логістики зазнали значних втрат на початку війни, адже за даними компанії «Нова пошта» обсяги доставок тоді впали на 95%. Окрім того, в Україні призупинили роботу і міжнародні логістичні представники (наприклад, DHL).

Тепер логістичні компанії також стикаються з проблемою подорожчання та дефіциту пального, пошкодженими автомобільними шляхами та

відділеннями, блокпостами та перевітками, комендантською годиною, яка суттєво урізає час на перевезення, а також відсутністю працівників, які переїхали на інші, більш безпечні території[12].

## 2.2. Дослідження прибутковості та ефективності роботи компаній, заснованих під час війни, у довгостроковій перспективі

Багато компаній пов'язані з військовою промисловістю і стабільно працюють та мають багато замовлень. Можемо оцінювати перспективу їхнього розвитку як досить позитивну як в короткостроковому періоді, так і в довгостроковому, адже під час війни дані компанії забезпечують підтримку боротьби з ворогом, а в мирний час увага буде сфокусована на їхньому розвитку задля підготовки до можливої майбутньої небезпеки.

Проте особливо варто звернути увагу на ті підприємства, які напряду не пов'язані з військовою промисловістю. Очевидно, що на більшість таких підприємств війна впливає негативно і приносить надзвичайно багато втрат та ризиків, що були описані в попередньому розділі.

В умовах війни підприємство проходить певний цикл розвитку, що може бути дещо відмінним від стандартного вигляду. Його можна розглянути на рисунку 2.1.

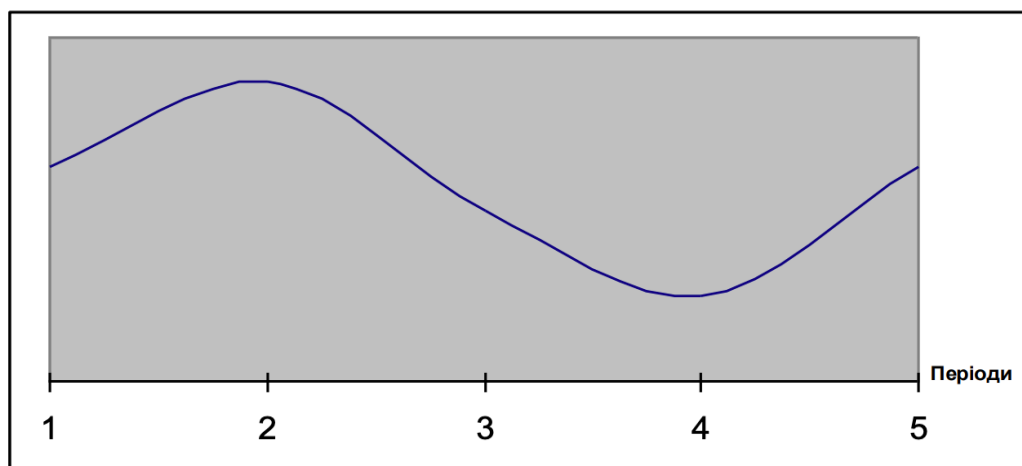


Рис. 2.1. Динаміка розвитку підприємства в умовах війни[11]



Відповідно до рисунку 2.1 можемо побачити, що зміни стану роботи та розвитку компанії в умовах війни відбувається в декілька основних етапів та хвилеподібною тенденцією. До основних стадій належать:

1. розвиток і збільшення прибутку компанії до війни;
2. підйом підприємства – економічне зростання;
3. різкий спад, що обумовлений частковим чи повним призупиненням діяльності підприємства;
4. критична точка падіння (на даному етапі можливе банкрутство компанії);
5. повернення до діяльності та зростання економічних показників та індикаторів.

Для дослідження перспектив розвитку підприємства необхідно розглянути як варіант його успішного розвитку, так і варіант продажу, що може бути своєрідною альтернативою першій опції.

У випадку організації продажу компанії необхідно оцінити вартість підприємства, як об'єкта продажу та вплив на цю вартість війни та її наслідків, як вагомих факторів, що здійснюють вплив на прибутковість підприємства.

За даними Іванова С.В. для визначення вартості можливого продажу підприємства в постпрогнозований період можна скористатися моделлю Гордона (метод «передбачуваного продажу»)[11]:

$$I = \frac{ATCF}{i-g}, \quad (2.1)$$

де

$I$ – це сумарна величина доходу в постпрогнозований період;

$ATCF$ – грошовий потік, що може бути отриманий у постпрогнозований період;

$i$  – ставка дисконту для власного капіталу;  
 $g$  – очікувані довгострокові (стабільні) темпи зростання грошового потоку.

Далі необхідно також визначити вплив фактора війни на вартість об'єкта за допомогою порівняльного (ринкового) підходу. За Івановим С.В., це можна описати наступною формулою:

$$V_0 = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i \pm \Delta V_i^\delta)}{n} \quad (2.2)$$

де

$V_0$  – це модельована вартість «оцінюваного» майнового об'єкта з урахуванням впливу фактора війни;

$V_i$  – це ціна продажу (оренди)  $i$ -го об'єкта, що порівнюється;

$\Delta V_i^\delta$  – це величина коригування (збільшення чи зменшення) ціни  $i$ -го об'єкта, що порівнюється, як результат впливу фактора війни щодо «оцінюваного» об'єкту;

$n$  – число об'єктів, що порівнюються [11].

За допомогою даних оцінок можна провести початковий аналіз доцільності продажу бізнесу. Це дасть змогу більш повно розглядати альтернативи та варіанти управління під час війни.

Важливо, що для продажу бізнесу необхідно також оцінити перспективи його розвитку і якісно описати їх для свого покупця, аби була змога провести вдалу угоду.

### 2.3. Потенціал розвитку бізнесу в Україні в умовах воєнного стану

З метою більш детального розгляду потенціалу для розвитку бізнесу варто зробити оцінку загального середовища. Нижче в таблиці 2.2 описані ключові потреби, інтереси та можливості підприємств в Україні, за допомогою оцінки якої можна виявити точки для удосконалення та способи покращення підприємницького середовища.

Табл. 2.2. Мапа підприємництва в Україні: потреби, інтереси та можливості для підтримки сталої економіки, відновлення, миру та розвитку бізнесу[15]

<b>Потреби</b>	<b>Інтереси</b>	<b>Спроможності для відновлення</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безпечне ділове середовище, свобода від фінансових та фізичних загроз</li> <li>• Прозоре та ефективне регуляторне середовище (реєстрація бізнесу, доступ до кредитів, контроль за конкуренцією та цінами тощо) як пріоритет для заохочення внутрішніх інвесторів як «першопрохідців» для стимулювання відновлення</li> <li>• Збільшення внутрішнього споживчого попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малі підприємства, схоже, менше стурбовані трудовими та фіскальними реформами на макрорівні, а більше базовою безпекою та доступом до поставок і ринків</li> <li>• Бізнес в цілому зацікавлений у зміцненні регіональних взаємозв'язків</li> <li>• Обмежений, хоча зростаючий інтерес серед бізнесу та торгово-промислових палат до формування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення можливостей бізнесу для підтримки відновлення завдяки державній підтримці та пільгам</li> <li>• Нестабільність та руйнування базової інфраструктури перешкоджає залученню малого та середнього бізнесу в процеси відновлення</li> <li>• Зростаюча політична та громадська підтримка великих підприємств, які виступають в якості драйверів економічного</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність конкурувати на міжнародному ринку через збалансовані умови торгівлі</li> <li>• Основна інфраструктура та послуги, які забезпечують виробництво, доступ до постачання та ринків</li> <li>• Краще освічена, мотивована та кваліфікована робоча сила</li> <li>• Чіткий та інклюзивний процес прийняття рішень щодо економічної політики в уряді</li> <li>• Розширення співпраці між бізнесом та урядом щодо політики економічних реформ</li> </ul>	<p>національних платформ спільних інтересів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільність у країні є ключовим інтересом для бізнесу партнерських країн</li> <li>• Пошук нових ринків збуту та партнерів в сусідніх країнах</li> <li>• Створення партнерств (особливо міжнародних, із залученням валютних інвестицій)</li> <li>• Потреба в якісному консалтингу стосовно управління ризиками та прийняття рішень в кризових ситуаціях</li> <li>• Навчання персоналу більш гнучким методам роботи</li> </ul>	<p>відновлення, зміцнює їхню впевненість і здатність діяти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання знань і потенціалу серед компаній для розвитку соціально відповідальних і чутливих до конфліктів бізнес-практик</li> <li>• Розвиток національних форумів та стимулювання бізнес-асоціацій дає можливість для бізнесу взаємодіяти один з одним та урядом щодо економічних реформ та відновлення мирного процесу</li> <li>• Неприятливий інвестиційний клімат перешкоджає відновленню</li> </ul>
--	--	--

Безумовно, наразі бізнесу надзвичайно складно вести свою роботу та витримувати стабільні індикатори свого розвитку. Перспективи не є надзвичайно позитивними чи легкими для підприємців, що залишаються в

Україні. Разом з тим, двостороння залежність бізнесу та економічної стабільності вказує на необхідність розвитку.

Для українських компаній, безумовно, є потенціал та шляхи розвитку, адже з'являються нові покращені умови виходу на міжнародні ринки збуту. Окрім цього, завдяки переходу на віддалений формат роботи та продажів для багатьох перспективних галузей, в яких це можливо, компанії здатні здійснити суттєвий розрив прибутків та витрат, мінімізуючи видатки на персонал (наймаючи персонал з регіонів з нижчою оплатою праці) та максимізуючи доходи (продаючи свої товари чи послуги в регіонах з високою доданою вартістю та високою купівельною спроможністю споживачів). Звичайно, такий спосіб ведення бізнесу не є позитивним у довгостроковому періоді та в мирний час, проте для виживання компанії в умовах кризи застосування такого методу може мати досить позитивні наслідки.

Потенціал для розвитку українських місцевих виробників також у виході з ринку деяких міжнародних гравців. Для забезпечення всього попиту місцеві виробники повинні заповнювати вільні ніші на ринку.

Окрім цього, для багатьох підприємств відкриваються широкі можливості під час відбудови, адже для відновлення пошкодженої інфраструктури, будівель та доріг необхідні компанії та державно-приватні партнерства, що будуть надавати такі послуги. В таких випадках держава забезпечує фандрайзинг через залучення коштів на відновлення у інших урядів, а приватна «частина» партнерства надає своїх працівників та послуги з відбудови [15].

## **Висновки до розділу II**

Отже, підсумовуючи вищесказане, слід відзначити, що вплив воєнних дій має подвійну природу і на окремі підприємства впливає по-різному. Для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та продажу зброї, продовження та посилення конфліктів у світі є вигідним.

Для країн світу та підприємств, що не пов'язані з війною, збройні конфлікти мають абсолютно негативний вплив. Для держав він характеризується перенаправленням бюджетних коштів в оборонну галузь замість соціальної; для підприємств – дестабілізацією загального економічного стану, зниженням попиту та втратою кваліфікованих працівників.

Необхідно підкреслити, що найбільш стійкими до впливу воєн виявились підприємства сфери ІТ, а найменш стійкими – промислові підприємства та торговельні компанії, що торгували з Росією.

Отже, для подолання економічних проблем, пов'язаних з війнами, необхідна тісна співпраця між державою та підприємствами. Керівництво держави повинно регулювати свої зовнішньополітичні позиції, приймати рішення, спрямовані на врегулювання конфліктів, контролювати діяльність підприємств, що експортують зброю. Зі свого боку підприємствам необхідно розробити гнучку систему економічної політики, яка дасть можливість втримати свої позиції як всередині країни, так і за її межами.

Незважаючи на всі перешкоди, з якими зустрічаються українські підприємства, необхідно зазначити, що потенціал для розвитку як під час війни і особливо в поствоєнний час наявні. Це нелегкий шлях, проте він підтримує дещо більші принципи, ніж просту генерацію прибутку.

## **РОЗДІЛ III. ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ ЩОДО ЗАСНУВАННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

### **3.1. Проблеми та потенційні загрози, ризики розвитку та ведення бізнесу під час війни**

Безумовно, очікувати на повноцінне відновлення бізнесу в цьому році не можна, адже навіть за умов припинення війни та перемоги України, не всім підприємствам вистачить часу для повноцінного відновлення. Навіть у безпечних областях компанії мають проблеми зі збутом, закупкою сировини та змінами, що викликає інфляція.

Під час війни підприємствам довелось зіткнутись з такими проблемами, як зміна логістики товарів, значне підвищення цін, від'їзд багатьох клієнтів чи втрата їхньої платоспроможності, дефіцити на ринку праці в складних регіонах та перенасичення в безпечних, проблеми зі зберіганням. Особливо складно прогнозувати попит тим компаніям, що продавали послуги чи товари не першої необхідності, або навіть розкоші. Більшість клієнтів або покинули країну, або вважають більш пріоритетним перераховувати кошти на благодійність, волонтерську чи гуманітарну допомогу, підтримку ЗСУ.

Основними загрозами для бізнесу під час війни є основні воєнні проблеми – окуповані території, зруйновані цехи, склади, магазини, відділення чи філії. Також сюди входить тривала доставка та потреба в релокації.

Загроза ускладнених поставок ще насправді очікує продавців та виробників попереду, адже для останні два місяці попит був у великому обсязі заповнений залишками на складах. Безумовно, зростає запит на імпорт з сусідніх країн, проте в зв'язку зі зростанням ціни на пальне їхня вартість також суттєво зростає, що насправді за інших рівних умов створює хороші конкурентні умови для українських виробників.

Важливою проблемою є також знижена продуктивність працівників та їхній складний психологічний стан. Багатьом власникам та керівникам верхньої

чи середньої ланки дуже складно приймати рішення, адже доводиться покладатись не на планування чи прогнози, а скоріше на сподівання, гнучкість та власне критичне мислення. Введення нових товарних сегментів, інвестиції в перехід на нові лінійки чи категорії відкладаються на невизначений термін, але мінімум на півроку-рік.

Підприємці несуть великі збитки, причому різних видів. Найважчий із них економічний, проте важливо розглянути і бути готовими до того, що інші види збитків, які здаються наразі менш важливими, можуть стати проблемним місцем для розвитку та відбудови після перемоги. Види збитків описані на рисунку 3.1.

Види збитку	За проблемою	Реальний (фактичний)
		Прогнозований (передбачуваний)
		Відвернений
	За місцем та часом	Прямий
		Непрямий
		Непрямий віддалений
	За об'єктом впливу	Матеріальний та моральний (фізичні та юридичні особи)
		Медико-біологічний (загибель людей)
		Екологічний
		Соціально-політичний
		Соціально-економічний

Рис. 3.1. Види збитків підприємства, що можуть бути спричинені війною



Реконструкція також залежить від багатьох факторів. Найбільш впливовими з них будуть пошкоджена інфраструктура, недостачі на ринку праці, ускладнені шляхи фандрейзингу, дорога та складна логістика, пошук нових ринків збуту та ускладнена конкуренція на них.

Згідно прогнозів українських підприємств, проблемою у період відбудови також буде пошук нових постачальників та нових локацій для бізнесу, особливо мережових підприємств, а також установа нових процесів та способів виробництва [11].

Для багатьох компаній необхідно практично з нуля відбудувати свій бізнес, адже єдиним цінним активом, що в них залишився, є тільки клієнтська база. Разом з тим, важливо зазначити, що чим більший час буде витратитись на відбудову, тим меншою буде кількість лояльної аудиторії.

Кожному бізнесу також необхідно враховувати макроекономічні ризики, що виникнуть як наслідок війни. Безумовно, вони є не такими прямими і руйнівними, як прямі обстріли чи окупація, проте їхній вплив також може бути причиною серйозних збитків чи інших проблем.

Через зростання фіскального дефіциту (так як податкові доходи впали, а видатки суттєво зросли) економіку чекає суттєвий інфляційний тиск, що негативно відобразиться на фінансовому стані більшості підприємств. Окрім того, рівень безробіття та «відтоку мізків» також буде досить сталим, адже чим довше триває війна, тим більше людей почнуть виїжджати закордон [20].

Незважаючи на оголошені пільги для бізнесу, в багатьох випадках все не так добре функціонує на практиці і отримання того ж кредиту для підприємства на пільгових умовах є досить складним процесом.

### **3.2. Рекомендації щодо порядку дій для успішного заснування та ведення підприємницької діяльності під час війни**

Всі компанії думають про можливі перспективи відновлення в післявоєнний стан та намагаються зробити все для того, аби втриматись на ринку.

У поствоєнний період (хоча початок цих процесів ми бачимо вже зараз) буде відбуватися галузева трансформація бізнесу. Щонайперше, це вихід на європейський ринок. До основних змін також відносяться вибір іншого напрямку діяльності та збільшення кількості державно-приватних партнерств. Кооперація з державними органами насправді є досить вигідною для обох сторін, і за умови гнучкої системи організації та зменшення бюрократичних процесів, кооперація з державними інституціями буде позитивним фактором для відновлення ринку.

Відповідно до результатів опитування ресурсу grc.ua більшість українських підприємців (близько 80%) сподіваються залишитись в Україні та не планують перевозити бізнес за кордон, хоч це і здатне диверсифікувати ризики [4].

*Рекомендації для розвитку та відновлення бізнесу, що уже функціонував до війни*

Для того, аби якісно провести релокацію підприємства за кордон чи відкривати там альтернативний бізнес, необхідно:

- глибоко ознайомитись з місцевим законодавством, специфікою функціонування місцевого ринку та культурою нової країни;
- знайти досвідчених місцевих партнерів, на яких можна буде покластись, який розуміється на галузі, довго працює в ній та може давати дієві поради;
- розуміти, що вихід на прибуток та якісний результат не буде швидким та є довгостроковим процесом, який потребуватиме значних ресурсів для розвитку.

Підприємства, що все ж планують здійснити переїзд в іншу країну, розглядають такі країни для переїзду як Польща, Словаччина, Португалія та Чехія.

Половина опитаних вказала, що планує розширювати та змінювати ринки збуту продукції. Логістично найзручнішими для цього наразі є Польща, Молдова, Німеччина, Болгарія, Румунія, Чехія, Англія, Ізраїль, а також США, Грузія та Індія [6].

Певний колапс відчувається на ринку робочої сили. Через велику кількість людей, що виїхали за кордон, бізнес відчуває брак робочої сили та починає відкривати вакансії. Разом з тим, у зв'язку з досить різким поверненням людей до роботи, компанії отримують багато відгуків на дистанційну та неповну зайнятість, тоді як технічних працівників, особливо в небезпечних зонах, знайти досить складно [4].

Національна економіка підтримується в основному за рахунок малого та середнього бізнесу. Разом з тим, відновлення його роботи може бути досить довгим та мати багато проблем.

Відповідно для якісної відбудови не тільки підприємства повинні починати працювати, необхідно ще й налагодити попит на їх продукцію. Україні мають відновлювати своє споживання та підтримувати продукцію місцевих виробників.

Для надання рекомендацій щодо розвитку бізнесу під час війни, необхідно розглянути декілька прикладів відновлення.

У сфері логістики найбільш очевидним прикладом є компанія «Нова Пошта», що змогла дуже швидко відновити свою роботу і наразі працює майже у всіх областях країни. Незважаючи на те, що обсяги доставок в перший тиждень впали на 95%, компанії все ж вдалось відкрити відділення та відновити швидку логістику. Безумовно, утримування такого бізнесу і надалі пов'язане з багатьма проблемами та ризиками, починаючи зі зруйнованих доріг та замінованих узбіч і закінчуючи підвищеними цінами та навіть дефіцитом пального.

Разом з тим, компанія навіть змогла розвивати нові послуги з полегшеної доставки закордон для біженців та покращення умов доставки закордон для підприємств, що виходять на міжнародний ринок. Окрім того, компанія внутрішньо працювала над укріпленням систем контролю та безпеки для своїх працівників, в першу чергу водіїв складних маршрутів та працівників вузлових сортувальних терміналів.

Окрім заходів, що підтримують бізнес, компанія розвиває і важливі соціальні ініціативи. «Нова Пошта» створила проєкт «Гуманітарна пошта України» і безкоштовно доставляє посилки для волонтерських організацій.

Є багато прикладів відновлення підприємств легкої промисловості, які виготовляють одяг та взуття, а також перераховують кошти на ЗСУ. Наразі створено сайт – UkrBrandsNow.com, який уже містить близько 130 торгових марок[13].

За даними Київської міської державної адміністрації, незважаючи на небезпеку в регіоні, в місті станом на початок травня відновили роботу близько 900 супермаркетів та 35 ринків, а також близько 460 кав'ярень [14].

Процес відновлення може зайняти певний час і якщо підприємство має змогу перечекати короткий період та скласти план дій, а не діяти швидко і гнучко на власний розсуд без конкретного плану, реагуючи тільки на виклики, з якими стикається щодня, то воно може витратити цей час на ефективне планування відновлення та шляхи, які підприємству необхідно пройти для якісної відбудови.

Бізнесу слід оцінити свої збитки, зрозуміти як правильно їх покрити та що робити для відновлення робочого процесу.

Іванов С.В. у своїй роботі вказує на певний механізм для відновлення роботи існуючого бізнесу[11]. Для відшкодування збитків та реконструкції необхідно здійснити кроки, що вказані на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Механізм покриття збитків та відновлення підприємства [11]

Для повноцінного повернення до роботи підприємства доцільно скласти план по відновленню. В ньому варто прописати наступні розділи та пункти, аби якісно спланувати роботу, що буде максимізувати прибуток та мінімізувати ризики, що виникають на нестабільній конфліктній чи постконфліктній території та враховують макроекономічні проблеми національного та глобального масштабу, а також їхні наслідки.

Підприємствам для розгляду пропонується наступна структура плану відновлення:

1. Методологія визначення та оцінювання розміру збитку.
2. Опис виду та типу шкоди для підприємства, що було отримано внаслідок війни.
3. Ціль відновлення.
4. Завдання відновлення.
5. Створені варіанти проведення відновлювальних заходів та критерії оцінки їх прогнозованої ефективності, визначення на що саме ці варіанти впливають та яким чином досягається ціль.
6. Оцінка вартості кожного варіанту та порівняльний аналіз.
7. Обраний варіант, що найкраще підходить для компанії після затвердження з керівництвом чи власниками підприємства.
8. Джерела залучення коштів для відновлення, джерела залучення інших ресурсів, що необхідні для роботи, спосіб їх залучення.
9. Опис усіх стейкхолдерів, що залучені до відновлення діяльності (при цьому рекомендується поділити стейкхолдерів на дві категорії: ті, що були ще до війни, та ті, що плануються до залучення).
10. Сукупність КРІ, що будуть індикаторами для контролю та відслідковування досягнення результатів.
11. Заплановані індикатори КРІ, як нижня межа для досягнення мінімального результату, що може вважатися позитивним.
12. Методика складання звітності, частота та план дій відповідно до різних ступенів виконання КРІ.
13. Оцінка ризиків виконання обраного варіанту стратегії відбудови.
14. План щодо перегляду стратегії відповідно до настання форс-мажорів, ризиків, а також опис превентивних заходів для уникнення високого рівня впливу оцінених ризиків.

Важливо вказати, що для кожного конкретного підприємства для написання даного плану, розробки та імплементації стратегії відновлення та

розвитку бізнесу необхідно робити поправки на галузь, конкретний вид та особливості діяльності підприємства. Кожен власник бізнесу в нестабільних умовах, що постійно змінюються та складно піддаються прогнозу, повинен багато в чому покладатись на власний досвід та бути готовим до ризиків навіть з виконанням розробленого плану. Хорошою стратегією є «довгострокова гра в короткострокові результати» – досягнення невеликих задач чи кроків загальної стратегії, перегляд та затвердження наступних кроків в залежності від попередніх задля гнучкості та досягнення результату. Така методика є відображенням методології проєктного менеджменту Agile, що широко застосовується в ІТ сфері.

*Рекомендації для заснування та розвитку підприємства під час війни чи в поствоєнний період*

Для підприємців, що прагнуть створити повністю нову компанію під час війни чи в поствоєнний період необхідно спершу визначитись з галуззю для своєї роботи. Актуальними та прибутковими галузями під час війни є наступні:

1. Продовольчі товари.

Підприємства, що належать до ланцюга виробництва їжі завжди залишаються актуальними, адже задовольняють фізичні потреби. Безумовно, такі підприємства часто стикаються з більшими ризиками, адже більш імовірно можуть стати ціллю для знищення ворогом.

2. Якісний одяг та взуття низької вартості.

Одяг також є базовою необхідністю, особливо для дітей, що швидко ростуть, та для яких зміна один раз в сезон просто необхідна. Забезпечення достатньо хорошої якості за мінімально можливою ціною стає конкурентною перевагою на конфліктних та постконфліктних ринках.

3. Ремонт

З метою економії серед населення попит на ремонт як одягу, так і техніки буде збільшуватись, адже для споживачів поремонтувати старі речі наразі є більш вигідно, ніж інвестувати в нові.

#### 4. Товари для військових

Пошиття розгрузок, виготовлення бронежилетів, продуктів екстра тривалого зберігання, пошиття форми для різних сезонів, шевронів, виробництво БПЛА чи іншої дрібної техніки, що може знадобитись військовим.

#### 5. Заміщення російських та білоруських брендів, міжнародних брендів, що підвищують ціни через ускладнену логістику

Практично в кожній галузі відбувається активне заміщення російських та білоруських брендів, що почалось ще в 2014 році. Окрім цього, багато брендів призупинили виробництво чи взагалі закрились. Їх вільна ніша також відкрита для заміщення продукцією місцевих виробників. Ті міжнародні бренди, що не пішли з російського ринку або є дорогими і переходять в іншу цінову категорію через дорогу логістику, або стикаються з проблемою нерентабельності за нових умов і також ідуть з ринку, можуть також бути заміщені товарами українського виробництва.

#### 6. Бомбосховища та укриття

Попит на системи сховищ та укриттів, а також закладання якісних бомбосховищ під час створення нових архітектурних проєктів та забудов різних типів збільшиться в період відновлення, проте вже зараз дані послуги можуть бути включені під час будівництва.

#### 7. Скло

Від ракетних обстрілів постраждало багато будівель як житлового, так і інфраструктурного типу. Однією з найбільш поширених проблем є заміна скла, що було пошкоджено від ударної хвилі. Відповідно, виробництво скла наразі також матиме збільшений попит.



Відповідно, основною проблемою для розвитку та заснування бізнесу під час війни є проблема залучення коштів для розвитку та потреба в якісному ризик-менеджменті. Бізнес-план для підприємства, що планує виходити на український ринок наразі має бути в декілька разів сильнішим та містити конкретні стратегії для того, аби надати інвестору гарантії досягнення успіху.

Для того, аби заснувати компанію, окрім стандартної структури бізнес-плану, необхідно також вказати розділи з оцінкою саме ризиків, пов'язаних з війною та її макроекономічними наслідками, глибоко проаналізувати всі можливі ризики та розробити систему протидії цим ризикам у випадку їх впливу на роботу компанії. Дуже рекомендовано створювати декілька варіантів та стратегій, різні кроки, щоб забезпечити гнучкість прийняття рішень та своєрідну маневреність на ринку.

### **Висновки до розділу III**

Отже, для заснування та розвитку підприємства під час війни необхідно спершу проаналізувати галузь, в якій підприємство прагне здійснювати свою діяльність. Надалі варто оцінити кількість ресурсів, що має бути залучена для організації та розвитку підприємства, а також знайти джерела їх залучення.

Варто якісно проаналізувати цільову аудиторію, оцінити попит та скласти план щодо пропозиції, якщо планується виробництво товару. Для B2B бізнесу ідеально знайти своїх клієнтів, та виготовити замовлення за оптовим контрактом, аби забезпечити продаж товару, щоб не затримувати його на складі.

Для B2C продажів має бути якісно розвинутий маркетинг та позиціонування, аби споживач чітко розумів цінність товару.

Для послуг важливо підкреслювати професіоналізм працівників та надавати підтвердження якості для утримання та конкурентоспроможності на ринку.

Безумовно, необхідно розробити якісний бізнес-план та провести всі юридичні процедури задля правильного оформлення. Враховуючи можливості підтримки від держави та надання міжнародної допомоги для бізнесу, ймовірно варто спробувати грантовий менеджмент, що може бути хорошим акселератором на початку стартапу.

Надалі необхідно якісно оцінити ризики та розробити карту управління ними. Важливо, щоб менеджери могли забезпечити гнучкість управління та відсутність бюрократичних процедур, які в кризовій ситуації не стануть на заваді для збереження компанії.

Програми, спрямовані на підтримку та навчання підприємців для економічного розвитку, часто націлені на підприємців-початківців або власників мікропідприємств. Але інвестиції в мікророзвиток, хоча і важливі, не повинні здійснюватися за рахунок підтримки розвитку малих і середніх підприємств. Капітал дорогий і обмежений у постконфліктних державах, що робить кредитування малого та середнього бізнесу ризикованим і трудомістким, особливо в порівнянні з кредитуванням більших, відомих транснаціональних компаній з доходами в мільйони доларів. Малий та середній бізнес залишився, стикаючись з обмеженим доступом до фінансів, ринків, мереж і фундаментальних ділових навичок.

Комплексні підходи до стимулювання підприємництва є дорогими, часто вимагають нарощування потенціалу та трудомістких інвестицій. Для його розвитку необхідно якісно оцінити ризики та пропрацювати стратегії управління підприємством, моделі його реакції на кризові ситуації.

## ВИСНОВКИ

Вплив воєнних дій має подвійну природу і на окремі підприємства впливає по-різному. Для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та продажу зброї, продовження та посилення конфліктів у світі є вигідним. Для країн світу та підприємств, що не пов'язані з війною, збройні конфлікти мають абсолютно негативний вплив. Для держав він характеризується перенаправленням бюджетних коштів в оборонну галузь замість соціальних; для підприємств – дестабілізацією загального економічного стану, зниженням попиту та втратою кваліфікованих працівників.

Необхідно підкреслити, що найбільш стійкими до впливу воєн виявились підприємства сфери ІТ, а найменш стійкими – промислові підприємства та торговельні компанії, що торгували з РФ. Отже, для подолання економічних проблем, пов'язаних з війнами, необхідна тісна співпраця між державою та підприємствами. Керівництво держави повинно регулювати свої зовнішньополітичні позиції, приймати рішення, спрямовані на врегулювання конфліктів, контролювати діяльність підприємств, що експортують зброю. Зі свого боку підприємствам необхідно розробити гнучку систему економічної політики, яка дасть можливість втримати свої позиції як всередині країни, так і за її межами.

На жаль, багато компаній опиняються в гарячих зонах, де ведуться активні бойові дії, тому для них гостро стоїть проблема переселення в безпечні регіони України. У цей непростий період важливо, щоб представники бізнесу працювали та відроджували економіку, тому що це основа збереження обороноздатності країни.

Вимоги воєнного часу щодо швидкого виробництва та швидких дій за військовими контрактами підкреслили довоєнну тенденцію до концентрації виробництва та ділової активності у відносно невеликих корпораціях великого розміру. У той же час багато невеликих концернів, що займаються сервісною та дистрибутивною діяльністю, а також виробництвом предметів розкоші, визнали

необхідним скоротити або припинити діяльність через брак робочої сили та матеріалів. Тисячі індивідуальних підприємств закрилися, оскільки їх власники прийшли до збройних сил або обрали військову роботу.

Держава має бути зацікавлена в підтримці малого та середнього бізнесу, адже вони часто є основою економічного зростання.

Високий рівень зайнятості та виробництва після війни може бути досягнутий лише шляхом активної участі у сміливому та розумному плануванні роботодавців малого бізнесу. Також важливим буде створення великої кількості нових підприємств.

Малий та середній бізнес, особливо нові підприємства, це часто джерело створення нових ідей та продуктів, що пристосовані до умов війни. Він здатний забезпечити конкуренцію та гнучкість і не дозволяє формуванню монополій на ринку. Окрім того, забезпечення можливості для кожного громадянина без дискримінації заснувати та побудувати власний незалежний бізнес необхідне для збереження вільного демократичного суспільства, за яке і ведеться наразі боротьба.

Підприємництво не є панацеєю для економічного зростання. Проте ініціативи, спрямовані на підтримку зростання підприємництва, особливо зростання малого та середнього бізнесу, можуть сприяти стабільності та розвитку в країнах, що постраждали від конфлікту. Вже низка програм сприяє розвитку підприємництва там, де вкрай необхідне економічне зростання. Для тих, хто сприяє миру та процвітанню, підтримка підприємництва та розумних інвестицій у розвиток малого та середнього бізнесу має бути життєво важливим компонентом будь-якої стратегії реконструкції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Responsible private sector action to address fragility, conflict and violence. Switzerland : World Economic Forum, 2016. 10 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Responsible\\_Private\\_Sector.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Private_Sector.pdf) (дата звернення: 20.04.2022).
2. Pettinger T. Economic impact of war. *Economics Help*. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/2180/economics/economic-impact-of-war/> (дата звернення: 14.04.2022).
3. ЛІГА:ЗАКОН. Бізнес під час війни (доповнюється) | БІЗНЕС. *Liga Zakon*. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677\\_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya](https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya) (дата звернення: 19.04.2022).
4. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi-povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-povini-ukrajina-11824872.html> (дата звернення: 17.05.2022).
5. Glanz J. The Economic Cost of War (Published 2009). *The New York Times*. URL: [https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&\\_r=1](https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&_r=1) (дата звернення: 28.04.2022).
6. Економічна правда. Українська економіка під час війни. Що далі?. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (дата звернення: 28.04.2022).
7. Responsible Investment in Fragile Contexts. Switzerland : World Economic Forum, 2016. 28 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/GAC16\\_Responsible\\_Investment\\_Fragile\\_Context.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GAC16_Responsible_Investment_Fragile_Context.pdf) (дата звернення: 04.05.2022).
8. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. URL: <https://cebr.com/wp->

- [content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf](https://www.cebr.com/content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf) (дата звернення: 04.05.2022).
9. Підтримка бізнесу в умовах війни. *Дія.Бізнес - Головна сторінка*. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 02.05.2022).
10. Малий бізнес поступово повертається до роботи - European Business Association. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/malyj-biznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/> (дата звернення: 17.05.2022).
11. Іванов С. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Маков., 2015. 179 с.
12. Економічна правда. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 12.05.2022).
13. Ukrainian Brands Now. <https://www.ukrbrandsnow.com/>. URL: <https://www.ukrbrandsnow.com/> (дата звернення: 25.05.2022).
14. Віталій Кличко: У столиці поступово відновлює роботу бізнес. Працюють майже тисяча закладів з продажу продовольчих товарів, 35 ринків та майже 460 кав'ярень. *Офіційний портал Києва. Київська міська рада*. URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy\\_klichko\\_u\\_stolitsi\\_postupovo\\_vid\\_novlyuye\\_robotu\\_biznes\\_pratsyuyut\\_mayzhe\\_tisyacha\\_zakladiv\\_z\\_prodazhu\\_prodovalchikh\\_tovariv\\_35\\_rinkiv\\_ta\\_mayzhe\\_460\\_kavyaren/](https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy_klichko_u_stolitsi_postupovo_vid_novlyuye_robotu_biznes_pratsyuyut_mayzhe_tisyacha_zakladiv_z_prodazhu_prodovalchikh_tovariv_35_rinkiv_ta_mayzhe_460_kavyaren/) (дата звернення: 18.05.2022).
15. Lindsay A., Canan G., DB S. What role for business in “post-conflict” economic recovery? Perspectives from Nepal. United Kingdom : International Alert., 2009. 63 p. URL: [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/LEO\\_Nepal.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/LEO_Nepal.pdf) (дата звернення: 31.05.2022).
16. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. *Дія.Бізнес - Головна сторінка*.

- URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vidrozdenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci> (дата звернення: 07.06.2022).
17. Lakomaa E. The history of business and war: introduction. *Scandinavian Economic History Review*. 2017. Vol. 3, no. 65. P. 224–230. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03585522.2017.1397314> (date of access: 14.04.2022).
18. Крюкова І. Війна як мегафактор економічного розвитку. *Економіст : науково-практичний журнал*. 2015. Т. 2, № 10. С. 24–28.
19. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. *Advancing in research, practice and education* : матеріали конф., м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180.
20. Зварич Р. Локальні конфлікти в глобальній економіці. *Актуальні питання розвитку економіки*. 2020. Т. 2, № 63. С. 88–101.