

ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Повномасштабна війна стала потужним викликом для всієї нашої економіки та бізнесу. Через це наша країна зазнала потужних трансформаційних процесів, які в мирний час могли б тривати багато років. Умови воєнного стану змусили підприємства не тільки адаптуватися до нової реальності, а й передивлятися свої бізнес-моделі, ринки збуту, всі логістичні ланцюги та, у принципі, управлінські підходи. За таких обставин на перший план виходить питання міжнародної конкурентоспроможності українського бізнесу, яка формується наразі під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

На нашу думку, сьогодні міжнародна конкурентоспроможність вже не обмежується лише ціною чи якістю продукції. Вона також залежить від того, наскільки підприємства здатні саме оперативно реагувати на зміни у світовому середовищі, впроваджувати будь-які інноваційні рішення і дотримуватися принципів сталого розвитку. У зв'язку з цим дедалі більшої уваги набувають такі фактори як екологічна відповідальність, прозорість ведення бізнесу, відповідність стандартам, а також включення у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Для українських підприємств це прямо означає поступову відмову від звичайних підходів до конкуренції та перехід до більш гнучких і комплексних стратегій розвитку. Сучасна міжнародна економіка характеризується високим рівнем інтеграції і це ж безпосередньо впливає на саму діяльність підприємств. Але ми маємо нюанси, бо з одного боку, для українських підприємств війна стала фактором що одночасно обмежує можливості та відкриває нові виклики для виходу на міжнародні ринки. Тому що значні руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей та людського капіталу негативно вплинули на економічну активність. І за оцінками Світового банку, ВВП України у 2022 році скоротився приблизно на 29 % [3]. Але з іншого боку, відбувається перенаправлення уваги бізнесу на зовнішні ринки, особливо на країни Європейського Союзу що сприяє глибшій інтеграції України у світову економіку. Також одним із ключових напрямів трансформації є зміна географії зовнішньої торгівлі. Якщо до 2022 року значна частка експорту була орієнтована на пострадянські країни, то сьогодні спостерігається чіткий тренд на перенаправлення в бік ЄС. За даними Державної служби статистики України, частка ЄС у структурі українського експорту перевищила 60 % [5]. Це свідчить про структурні зміни в економіці та необхідність адаптації бізнесу саме до європейських стандартів якості, екологічності та управління. Слід також згадати, що важливим фактором трансформації є цифровізація бізнес-процесів. Бо з умовами війни пішло швидке впровадження цифрових технологій, оскільки підприємства були змушені забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов фізичних обмежень. Зокрема широкого поширення набули дистанційні форми роботи, електронна комерція та цифрові платформи для управління бізнесом. Як пишуть у дослідженнях, цифровізація стала не лише інструментом виживання, а й фактором підвищення конкурентоспроможності [1].

Окремої уваги заслуговує трансформація бізнес-моделей. Як зазначається у дослідженнях трансформаційних процесів бізнесу, такі зміни мають комплексний характер [7]. Багато підприємств перейшли від традиційних моделей до більш гнучких, зручних і адаптивних. Наприклад, виробничі компанії почали активно диверсифікувати продукцію, тим самим зменшуючи залежність від одного сегмента ринку. І значна частка малого та середнього бізнесу почала більш орієнтуватися на експорт або роботу через міжнародні маркетплейси. Це дозволило не лише зберегти діяльність, а й розширити їхню клієнтську базу. Водночас, всі ці процеси трансформації супроводжуються рядом серйозних викликів. Перш за все, це логістичні обмеження. Блокування морських портів, руйнування транспортної інфраструктури через обстріли та значне зростання вартості перевезень ускладнили експортно-імпорتنі операції. За оцінками експертів, логістичні витрати для українських підприємств зросли у 2–3 рази [2]. І як ми можемо зрозуміти, це свою чергу безпосередньо впливає на цінову конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Але у відповідь на логістичні виклики, українські підприємства активно шукають альтернативні маршрути постачання, зокрема через західні кордони та дунайські порти. Це стимулює розвиток нових логістичних хабів, але водночас такі зміни потребують додаткових інвестицій та часу для своєї адаптації, що створює додаткове навантаження для нашого бізнесу. Ще одним нюансом може бути фінансова нестабільність. Тому що обмежений доступ до кредитних ресурсів,

коливання валюти (в особливості її різке зростання) та зростання інфляції створюють додаткові ризики для бізнесу. Водночас, наша держава та міжнародні партнери впроваджують програми підтримки, спрямовані на відновлення економіки та стимулювання української підприємницької діяльності. Зокрема, важливу роль відіграють грантові програми ЄС, міжнародних фінансових організацій та донорських фондів. Не менш ще важливим фактором є людський капітал. В особливості масовий виїзд українців в інші країни, мобілізація та втрати кваліфікованих кадрів створюють дефіцит робочої сили. Це змушує підприємства починати інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, автоматизацію виробництва та впровадження нових інноваційних технологій. Таким чином, ми можемо побачити як людський фактор стає ключовим елементом конкурентоспроможності в умовах війни. Крім того, змінюється сама структура зайнятості. Зростає попит на цифрові навички, управлінські компетенції та здатність працювати в умовах невизначеності, бо люди не знають що може трапитися завтра. Підприємства все частіше впроваджують програми перекваліфікації працівників, дистанційні формати роботи та гнучкі моделі зайнятості. Це формує, своєю чергою, новий тип трудових відносин у нашій країні, орієнтований на адаптивність і безперервне навчання.

У сучасних умовах підприємства також все частіше використовують проєктний менеджмент для реалізації змін, оптимізації процесів і впровадження нових продуктів. Інноваційна діяльність надає змогу підвищити додану вартість продукції та зміцнити позиції на міжнародних ринках [4]. Все це можна пов'язати та відзначити роль інновацій та проєктного підходу в управлінні бізнесом. Також свій слід залишає інтеграція України до європейського економічного простору. Умови війни прискорили впровадження стандартів ЄС та адаптацію бізнесу до вимог європейського ринку. Це створює нові можливості для українських підприємств, але, водночас, зростає і рівень конкуренції. Відповідно, підприємства повинні не лише відповідати стандартам, а й формувати власні конкурентні переваги. У контексті саме міжнародної конкурентоспроможності важливим є розвиток експортного потенціалу. Український бізнес має значні можливості у сферах агропромислового комплексу, ІТ, машинобудування і креативних індустрій. Зокрема, ІТ-сектор демонструє стійкість навіть у складних умовах війни, забезпечуючи значні валютні надходження [6]. Це свідчить про високий потенціал цифрової економіки як нашого драйвера розвитку. До того ж, для підвищення конкурентоспроможності варто вирішити низку системних проблем. І серед них - недостатній рівень інвестицій, корупційні ризики та недосконалість регуляторного середовища. Подолання цих проблем є ключовою умовою для сталого розвитку бізнесу та інтеграції вже у світову економіку.

Трансформація українського бізнесу в умовах війни є складним і багатовимірним процесом, що охоплює зміни у структурі економіки, бізнес-моделях, управлінні та міжнародній діяльності. Попри значні виклики, ці процеси створюють нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Український бізнес демонструє високий рівень адаптивності, інноваційності та готовності до змін, що є важливою передумовою його успішної інтеграції у глобальну економіку. Водночас, важливо враховувати що процес трансформації є нерівномірним для різних галузей економіки. Деякі сектори, зокрема ІТ та аграрний, демонструють високу стійкість і здатність до зростання, тоді як інші мають значні втрати та потребують тривалого відновлення.

Підприємства змушені працювати в умовах постійних ризиків, не тільки економічних, а й безпекових, враховуючи обстріли та відключення електроенергії. Це підвищує значення антикризового менеджменту та стратегічної гнучкості. На нашу думку, український бізнес уже продемонстрував значну здатність до адаптації, що надає підстави очікувати його подальшого розвитку навіть у складних умовах. Саме тому у перспективі ключовими напрямками розвитку мають стати подальша цифровізація, розвиток інновацій, зміцнення експортного потенціалу та поглиблення інтеграції з ЄС. Подібні тенденції також відображені у міжнародних дослідженнях економічних трансформацій в умовах війни [8]. Водночас, важливо забезпечити ефективну державну політику, спрямовану на підтримку бізнесу, розвиток інфраструктури та створення сприятливого інвестиційного клімату. Лише за таких умов український бізнес зможе не лише подолати наслідки війни, а й зайняти гідне місце у світовій економіці.

Список використаних джерел

1. Коваленко О. В. Цифрова трансформація підприємств в умовах нестабільності економіки. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 42–48.
2. Іванов Д. С. Вплив воєнного стану на логістичні системи підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 10–15.
3. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment / World Bank. Washington, 2023. 50 p.
4. Петрова Н. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 30–35.
5. Зовнішня торгівля України у 2023 році / Державна служба статистики України. Київ, 2024. 25 с.
6. Ukrainian IT Industry Report 2023 / IT Ukraine Association. Київ, 2023. 40 p.
7. Трансформаційні процеси бізнесу в умовах кризи [Електронний ресурс]. *Економічний простір*. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558/1501> (дата звернення: 05.03.2026).
8. Economic transformation under war conditions [Електронний ресурс]. *International Science Journal*. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/207/116> (the date of application: 05.03.2026).