

УДК 338.246.025.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.163-168>**Данкевич В.С.**

доктор економічних наук

Поліський національний університет, м. Житомир

Dankevych V.

Dr. of Econ. Sc.

Polissia National University, Zhytomyr

<https://orcid.org/0000-0002-0522-2927>**Данкевич Є.М.**

доктор економічних наук

Поліський національний університет, м. Житомир

Dankevych Ye.

Dr. of Econ. Sc.

Polissia National University, Zhytomyr

<https://orcid.org/0000-0001-8337-5956>

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ І ВІДБУДОВИ: КРЕАТИВНІ РІШЕННЯ, ІННОВАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ

У статті обґрунтовано, що повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило значні економічні виклики для українського бізнесу, включаючи порушення логістичних ланцюгів, нестачу людських ресурсів та зниження попиту на продукцію. Підприємства були змушені швидко адаптувати свої бізнес-стратегії, щоб зберегти операційну діяльність і підтримати свою фінансову стабільність в умовах війни. Встановлено, що незважаючи на складні умови, український бізнес демонструє високу стійкість та інноваційність. Багато компаній перейшли на дистанційну роботу, впровадили онлайн-продажі та цифрові рішення, що дозволило зберегти клієнтську базу та розширити ринки збуту. Соціальна відповідальність бізнесу також проявляється через активну участь у відновленні інфраструктури та гуманітарних проєктах, спрямованих на підтримку армії та постраждалих від війни. Доведено, що фінансова нестабільність і кадрові проблеми залишаються серйозними викликами для багатьох підприємств. Високі кредитні ставки, обмежений доступ до фінансування та ризики невиконання боргових зобов'язань ускладнюють процес відновлення. Попри це, український бізнес продовжує шукати інноваційні рішення, що забезпечують його конкурентоспроможність та підготовку до післявоєнної відбудови.

Ключові слова: український бізнес, війна, економічна стійкість, інновації, діджиталізація, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, відбудова.

COMPETENCY-BASED APPROACH TO ENSURING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN BUSINESS DURING THE WAR AND RECOVERY: CREATIVE SOLUTIONS, INNOVATIONS, AND DIGITALIZATION

The article substantiates that Russia's full-scale invasion of Ukraine has created numerous and profound economic challenges for Ukrainian businesses, including significant disruptions in supply chains, critical shortages of human resources, and a sharp decline in consumer demand. These disruptions have forced companies to rapidly adapt their business strategies to survive and maintain financial stability under wartime conditions. Despite these severe constraints, Ukrainian businesses have displayed extraordinary resilience and an impressive capacity for innovation, managing to operate in an environment fraught with uncertainty. Many companies have swiftly shifted to remote work models, embraced online sales platforms, and incorporated digital solutions, which have enabled them not only to maintain their customer base but also to expand into new, previously inaccessible markets. Such adaptability has proven critical in sustaining business continuity and mitigating some of the adverse effects of the conflict. Additionally, the article emphasizes the growing role of corporate social responsibility within the Ukrainian business community. Numerous companies are actively involved in infrastructure restoration efforts and have initiated or supported humanitarian projects aimed at

helping both the military and civilian populations impacted by the war. Through these efforts, businesses have demonstrated their commitment not only to economic survival but also to social welfare, providing much-needed support for Ukraine's recovery during and after the conflict.

Despite these positive developments, the article also underscores the serious and ongoing challenges businesses face, particularly regarding financial instability and human resource shortages. High interest rates, limited access to financing, and the constant risk of debt default create significant obstacles to business recovery and expansion. Furthermore, the mobilization of skilled workers and the large-scale displacement of the population have exacerbated staffing shortages, further complicating operational processes for many companies. Nevertheless, Ukrainian businesses continue to explore creative and innovative solutions to ensure their competitiveness, striving to adapt to the realities of the war economy. By adopting advanced technologies, forging new partnerships, and remaining flexible, they are not only navigating the current crisis but are also preparing for the eventual post-war recovery, laying the groundwork for long-term growth and resilience in the face of adversity.

Keywords: Ukrainian business, war, economic resilience, innovation, digitalization, social responsibility, competitiveness, recovery.

JEL classification: F52; H56

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії на територію України спричинило серйозні зміни в економічному середовищі країни, створивши безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Війна значно вплинула на фінансову стабільність підприємств, логістичні ланцюги, попит на продукцію та забезпечення кадрами. Однією з ключових проблем є порушення постачань товарів і нестача людських ресурсів через мобілізацію, евакуацію та пошкодження інфраструктури [1]. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, шукаючи альтернативні рішення для забезпечення своєї діяльності.

Український бізнес, незважаючи на кризові умови, продемонстрував високий рівень стійкості та здатності до адаптації. Протягом 2022-2023 років багато підприємств перебудували свої стратегії, змінили ринки збуту та логістичні ланцюги, що дозволило зберегти операційну діяльність і підтримати економіку країни. Проте важливо зазначити, що рівень бізнес-активності все ще залишається низьким, про що свідчить індекс активності бізнесу (UBI), який у травні 2024 року становив 43,7 зі 100 можливих балів. Це вказує на те, що, хоча відновлення бізнесу відбувається, воно залишається неповним [2-3].

Ще однією проблемою є фінансова нестабільність багатьох підприємств. Якщо до війни лише 22,3% компаній оцінювали свій фінансовий стан як незадовільний, то в травні 2024 року цей показник зріс до 41,6%. Це вказує на погіршення фінансового стану підприємств, незважаючи на оптимізм щодо майбутнього, що демонструють 36,1% опитаних компаній. Підприємства стикаються з труднощами доступу до фінансування, високими відсотковими ставками на кредити та ризиком невиконання боргових зобов'язань, що ускладнює їхнє швидке відновлення [7].

Кадрові проблеми також залишаються значним викликом для українського бізнесу. Понад 29,6% працівників були скорочені протягом 2022-2023 років, а 12,9% продовжують працювати на умовах скороченої зарплати. Це свідчить про серйозні проблеми на ринку праці, особливо для регіонів, де бойові дії тривають або тільки-но припинилися. Компанії змушені шукати нові підходи до управління персоналом, аби зберегти

ключові кадри й забезпечити стабільність бізнес-процесів [4-5].

Незважаючи на складні умови, український бізнес активно підтримує соціальні ініціативи та бере участь у відновленні пошкодженої інфраструктури. Близько 70,3% компаній виділяють частину свого обороту на допомогу Збройним Силам України та інші гуманітарні проекти. Це свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу, однак обмежені фінансові та людські ресурси ставлять під загрозу довгострокову ефективність таких ініціатив.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема забезпечення конкурентоспроможності бізнесу України під час війни та в процесі відбудови активно досліджується багатьма вченими, з акцентом на інновації, цифрові рішення та креативні підходи. Зокрема, Bannikov V., Lobunets T., Buriak I. та інші досліджували роль проектного менеджменту в цифровій трансформації малого та середнього бізнесу, підкреслюючи важливість інноваційного потенціалу для збереження операційної діяльності в умовах кризи [7]. Вони розглядали проектний менеджмент як один із ключових інструментів для ефективного адаптації підприємств до нових реалій.

Окремо варто згадати роботи Кулінич Т., Білецької Н. та Галаченко О., які аналізували тенденції сталого підприємництва у цифровому контексті, зокрема у сфері бухгалтерського обліку, менеджменту та маркетингу. Вони акцентували увагу на важливості цифрових рішень для сталого розвитку бізнесу в умовах глобальної економічної нестабільності та впровадження нових технологій [8]. Це особливо актуально для українських підприємств, які вимушені швидко адаптуватися до зовнішніх змін, викликаних війною.

Інші дослідники, як-от Краус К. М., Краус Н. М. та Осецький В. Л., зосереджували свою увагу на цифровому підприємстві та його значенні в умовах динамічності глобального середовища. Їхні роботи досліджували процеси віртуалізації бізнесу та виклики, з якими стикаються підприємства у цифрову епоху. Вони підкреслювали, що діджиталізація є невід'ємною частиною процесу адаптації до нових умов війни та післявоєнної відбудови, дозволяючи бізнесам залишатися конкурентоспроможними навіть у кризових

умовах [9].

Також важливим аспектом досліджень є вплив діджиталізації агробізнесу, що розглядалося у роботах Сандуляка О. Він наголошував на тому, що впровадження автоматизації та цифрових рішень допомагає збільшити рентабельність підприємств у сільськогосподарському секторі, що є критично важливим для української економіки під час війни та відбудови [6].

Однак, незважаючи на численні дослідження, залишається низка невирішених питань. По-перше, недостатньо вивчено роль компетентнісного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, зокрема в умовах війни та відбудови. По-друге, актуальним залишається питання інтеграції креативних рішень та інновацій у різні сфери бізнесу, особливо в контексті малого та середнього підприємництва. По-третє, викликає інтерес подальше дослідження того, як діджиталізація може слугувати інструментом для зміцнення бізнесу на різних етапах післявоєнного відновлення.

Таким чином, стаття зосереджується на розв'язанні цих питань, використовуючи компетентнісний підхід як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу під час війни та відбудови, акцентуючи на креативних рішеннях, інноваціях та діджиталізації.

Метою роботи є дослідження компетентнісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу під час війни та в процесі відбудови через впровадження креативних рішень, інновацій та діджиталізації.

Вклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні спричинила радикальні зміни в економічному середовищі, змусивши підприємства

адаптуватися до нових реалій. Упродовж 2022-2023 років український бізнес продемонстрував високий рівень стійкості та здатності до адаптації. Підприємці швидко перебудували свої стратегії, змінили логістичні ланцюги та ринки збуту, що дозволило багатьом зберегти операційну діяльність. Успішна адаптація стала можливою завдяки гнучкості бізнесу і готовності змінюватися відповідно до викликів, зокрема, таких як порушення постачань та зниження попиту на продукцію.

Згідно з результатами дослідження Центру розвитку інновацій та AdvanterGroup, індекс активності бізнесу (UBI) на травень 2024 року становив 43,7 балів зі 100 можливих. Цей показник свідчить про поступове відновлення бізнесу, хоча активність усе ще залишається на низькому рівні порівняно з довоєнним періодом. На рис. 1 показано динаміку індексу активності бізнесу (UBI – Ukrainian Business Index) за період з 2021 до 2024 року. Графік демонструє коливання індексу, який відображає загальний стан бізнес-середовища в Україні. Важливим елементом є горизонтальні лінії, що позначають позитивні (зелена лінія) та негативні (чорна пунктирна лінія) бізнес-очікування. Індекс має періоди зростання і падіння, що відповідає нестабільній економічній ситуації під час війни.

На початку 2022 року індекс досягнув свого піку, проте після повномасштабного вторгнення у лютому різко знизився до рівня нижче 30. Згодом, після падіння, можна спостерігати поступове відновлення бізнес-активності до середини 2023 року, хоча показник залишається нижчим за позначку 50, що свідчить про продовження негативних бізнес-очікувань.

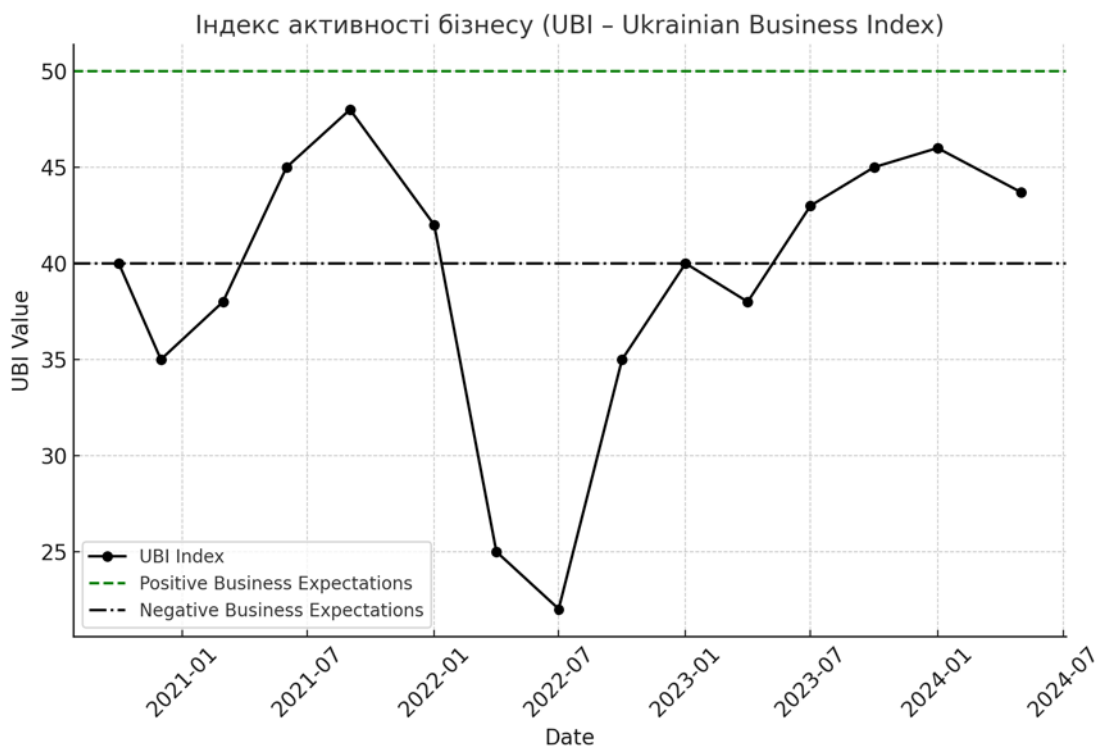


Рис. 1. Індекс активності бізнесу (UBI – Ukrainian Business Index)

Джерело: <https://cid.center/>

Повномасштабне вторгнення росії суттєво вплинуло на фінансовий стан підприємств. Якщо до війни лише 22,3% компаній оцінювали свій фінансовий стан як незадовільний або поганий, то в травні 2024 року цей показник зріс до 41,6%. Попри це, більшість підприємств продовжує функціонувати та знаходити можливості для збереження життєздатності.

Український бізнес активно підтримує армію та гуманітарні проекти. Близько 70,3% компаній виділяють до 3% свого обороту на допомогу ЗСУ, а також беруть участь у відновленні пошкодженої інфраструктури та соціальних ініціатив. Це підвищує репутацію компаній та сприяє зміцненню їхніх зв'язків із суспільством.

Ситуація на ринку праці залишається складною. Упродовж 2022-2023 років 29,6% працівників були скорочені, що є найвищим показником з початку війни. Водночас частка працівників на умовах скороченої зарплати залишається стабільною на рівні 12,9%. Це свідчить про готовність компаній утримувати ключові кадри навіть у важких умовах.

Зовнішньоекономічна діяльність значної частини підприємств була призупинена. У 2023 році 62,5% компаній не здійснювали експортні чи імпорتنі операції, хоча багато хто планує відновлення зовнішньоекономічної діяльності у 2024 році. Основними бар'єрами для міжнародної діяльності є нестабільність логістики та непередбачувані дії державних органів.

Підприємства також стикаються з проблемами доступу до фінансування. Високі ставки кредитів та ризик невиконання боргових зобов'язань є основними

перепонами для відновлення фінансової стійкості. Проте, частина бізнесу успішно використовує кредити та власні накопичення для підтримки діяльності.

Незважаючи на виклики, бізнес в Україні активно впроваджує інновації та цифрові рішення. Багато підприємств перейшли на дистанційну роботу та впровадили онлайн-продажі, що дозволило їм зберегти клієнтську базу та розширити ринки збуту. Позитивною тенденцією є участь бізнесу у відновленні інфраструктури. Компанії долучаються до соціальних проектів, що сприяє покращенню їхньої репутації та підвищує довіру до них з боку громади. Це свідчить про соціальну відповідальність підприємств, що є важливим чинником у післявоєнний період.

Водночас багато підприємств стикаються з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, що ускладнює реалізацію соціальних проектів у повному обсязі. Це створює ризики для довгострокової ефективності таких ініціатив.

Війна також вплинула на зміни в структурі ринку праці. Проблеми з кадрами, зокрема мобілізація та евакуація, змушують бізнеси шукати нові підходи до управління персоналом та оптимізації виробничих процесів. Це особливо стосується підприємств у регіонах, де бойові дії тривають або були припинені нещодавно. Таблиця 1 демонструє ключові компетентні підходи українського бізнесу під час війни та в процесі відбудови, з акцентом на інновації, діджиталізацію та соціальну відповідальність.

Таблиця 1

Компетентнісний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу України під час війни і відбудови

Приклади реалізації	Позитивні сторони	Ризики
Адаптація бізнес-стратегій та логістичних ланцюгів в умовах війни	Багато підприємств були змушені швидко перебудувати свої стратегії для роботи в нових умовах. Вони змінювали логістичні ланцюги, знаходили альтернативних постачальників та переглядали свої ринки збуту. Це дозволило їм зберегти операційну діяльність і підтримувати життєздатність бізнесу.	Порушення в постачаннях товарів, зниження попиту через кризу на споживчому ринку, проблеми з кадрами через мобілізацію або евакуацію працівників.
Активна підтримка Збройних Сил України та участь у гуманітарних проектах	Підприємства активно підтримують армію, виділяючи кошти або матеріальну допомогу. Вони також займаються благодійними проектами, допомагаючи постраждалим від війни, що позитивно впливає на їхню репутацію та соціальну відповідальність.	Відволікання ресурсів від основної діяльності, можливе зниження прибутків через фінансову підтримку благодійних ініціатив та ЗСУ.
Діджиталізація операцій та перехід до онлайн-послуг	Багато підприємств перейшли на дистанційну роботу та онлайн-продажі, що дозволило їм утримати клієнтів і продовжувати працювати. Завдяки цьому вони змогли оптимізувати витрати та розширити доступ до нових ринків.	Висока залежність від технологій, ризики кібератак, проблеми з безпекою даних та можливі технічні збої.
Участь у соціальних ініціативах та проектах з відновлення інфраструктури	Підприємства активно залучаються до відновлення зруйнованої інфраструктури, допомагають громадам, що сприяє підвищенню їхньої репутації та забезпечує довгостроковий позитивний вплив на суспільство.	Обмежені фінансові та людські ресурси можуть не дозволити підприємствам повною мірою реалізувати свої соціальні проекти.

Джерело: власні дослідження

Одним із важливих аспектів є адаптація бізнес-стратегій і логістичних ланцюгів, що дозволило підприємствам зберегти операційну діяльність в умовах кризи. Окрім того, активна участь бізнесу у підтримці Збройних Сил України та гуманітарних проєктах підвищила соціальну відповідальність і репутацію компаній, незважаючи на ризики втрат ресурсів і можливого зниження прибутку.

Цифровізація стала ще одним важливим елементом стратегії виживання бізнесу, дозволивши підприємствам зберегти клієнтів і розширити ринки збуту через онлайн-канали. Однак, ризики, пов'язані з технологічною залежністю, кібератаками та проблемами безпеки даних, залишаються високими. Також важливо зазначити участь компаній у відновленні інфраструктури, що сприяє підвищенню їхньої репутації, хоча обмежені ресурси можуть обмежувати їхню здатність реалізувати всі соціальні проєкти в повному обсязі.

Висновки. У результаті аналізу стану українського бізнесу під час війни можна зробити висновок, що підприємства продемонстрували високу стійкість та здатність до адаптації в екстремальних умовах. Незважаючи на численні виклики, такі як порушення ланцюгів постачання, зниження попиту та проблеми з кадрами, бізнеси змогли переглянути свої стратегії та впровадити нові рішення для збереження

конкурентоспроможності. Це свідчить про гнучкість і винахідливість українських підприємців.

Однією з ключових тенденцій стала активна цифровізація бізнесу. Перехід на дистанційну роботу та онлайн-торгівлю дозволив зберегти клієнтську базу та навіть розширити ринки збуту. Водночас важливим аспектом залишається підтримка соціальних проєктів і допомога військовим. Це підкреслює високий рівень соціальної відповідальності українського бізнесу та його внесок у відбудову країни.

Проте, підприємства продовжують стикатися з численними ризиками, такими як нестача фінансування, кадрові проблеми та непередбачувані дії державних органів. Особливо гостро стоїть питання доступу до кредитів і високих процентних ставок, що обмежує можливість для швидкого відновлення. Тому державна підтримка та реформи у фінансовій системі є важливими умовами для подальшого розвитку бізнесу.

У цілому, український бізнес, попри значні виклики, показав, що готовий до трансформацій і здатен пристосовуватися до умов війни та післявоєнного відновлення. Компетентнісний підхід, впровадження інновацій та креативні рішення є ключовими елементами, які дозволяють підприємствам не лише вижити, а й створювати основи для сталого розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Найпоширеніші сучасні технологічні рішення, які вирішать низку проблем вашого бізнесу. CRMІUM, 2023. URL: <https://crmium.com/uk/najposhyrenishi-suchasni-tehnologichni-rishennya-yaki-vyrishat-nyzku-problem-vashogo-biznesu/>
2. Сухорукова Г. (2023). Технологічні тренди від Gartner на 2024 рік: прогнози для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendi-vid-gartner-na-2024-rik-prognozi-dlya-biznesu>
3. Електронна комерція та її основні виклики: як вашому бізнесу впоратися з кожним із них? Evergreenteam, 2023. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/ecommerce-challenges.html>
4. Діджиталізація агробізнесу. Shels: веб-сайт. URL: <https://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA>
5. Україна 2030Е – Україна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього: веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
6. Сандуляк О. (2020). Діджиталізація та автоматизація агробізнесу, як спосіб збільшити рентабельність. URL: <https://kurkul.com/interview/865-oleg-sandulyak-didjitalizatsiya-ta-avtomatizatsiya-agrobiznesu-yak-sposib-zbilshiti-rentabelnist>
7. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. (2022). On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. Amazonia Investiga, no. 11(55), pp. 334–343.
8. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. (2023). Стале підприємництво: аналіз тенденцій цифрового обліку, менеджменту та маркетингу в регіональному та глобальному вимірі. Економічний простір, (186), С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-10>.
9. Краус К. М., Краус Н. М., Осецький В. Л. (2021). Цифрове підприємництво в умовах динамічності глобального середовища і поглиблення його віртуалізації. Приазовський економічний вісник, Вип. 4(27), С. 3–10.

References:

1. CRMІUM. (2023). Nayposhyrenishi suchasni tekhnolohichni rishennya, yaki vyrishat' nyzku problem vashoho biznesu [The most common modern technological solutions that will solve a number of problems of your business]. Available at: <https://crmium.com/uk/najposhyrenishi-suchasni-tehnologichni-rishennya-yaki-vyrishat-nyzku-problem-vashogo-biznesu/>

2. Sukhorukova H. (2023). Tekhnologichni trendy vid Gartner na 2024 rik: prohnozy dlya biznesu [Technological trends from Gartner for 2024: forecasts for business]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendi-vid-gartner-na-2024-rik-prohnozi-dlya-biznesu>
3. Evergreenteam. (2023). Elektronna komertsiya ta yiyi osnovni vyklyky: yak vashomu biznesu vporatysya z kozhnym iz nykh? [E-commerce and its main challenges: How can your business deal with each one?]. Available at: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/ecommerce-challenges.html>
4. Shels. Digitization of agribusiness. Available at: <https://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA>
5. Ukrainian Institute for the Future. (2024). Ukraine 2030E – Ukraine with a developed digital economy. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
6. Sandulyak O. (2020). Digitization and automation of agribusiness as a way to increase profitability. Available at: <https://kurkul.com/interview/865-oleg-sandulyak-didjitalizatsiya-ta-avtomatizatsiya-agrobiznesu-yak-sposib-zbil-shiti-rentabelnist>
7. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. (2022). On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*, no. 11(55), pp. 334–343.
8. Kulinich T., Biletska N., Galachenko O. (2023). Zrównoważona przedsiębiorczość: analiza trendów w cyfrowej rachunkowości, zarządzaniu i marketingu w regionalnym i globalnym wymiarze [Sustainable entrepreneurship: an analysis of trends in digital accounting, management, and marketing in a regional and global dimension]. *Economic Space*, no. 186, pp. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-10>.
9. Kraus K. M., Kraus N. M., Osets'kyu V. L. (2021). Tsyfrove pidpryyemnytstvo v umovakh dynamichnosti hlobal'noho seredovyscha i pohlyblennya yoho virtualizatsiyi [Digital entrepreneurship in the conditions of the dynamism of the global environment and the deepening of its virtualization]. *Pryazovs'kyu ekonomichnyy visnyk*, no. 4(27), pp. 3–10.