

3. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
4. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. Ж-л «Економіка і суспільство», 2021, № 23.
5. Степов В.В. Одинцов В.А., Сергєєв С.С. Оптимізація методів стимулювання персоналу на основі оцінки особливостей трудової мотивації. Управління персоналом, № 4 2005.

**Пешкова Богдана Романівна**, бакалавр  
Миколаївський національний аграрний університет  
*Науковий керівник – к.н.з держ.упр., доцент*  
*Сухорукова А.Л.*

## **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження обумовлена безпрецедентними викликами, з якими стикнулася українська економіка внаслідок повномасштабної військової агресії. Війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення виробничих та логістичних ланцюгів, значну міграцію трудових ресурсів та суттєве скорочення економічної активності в багатьох регіонах країни. За оцінками Світового банку, загальні збитки української економіки від війни вже перевищили 400 мільярдів доларів США, що визначає критичну необхідність розробки ефективних механізмів відновлення та розвитку бізнесу в післявоєнний період.

Після початку повномасштабної війни в Україні багато країн запровадили значні економічні санкції проти РФ. Ці санкції були спрямовані на обмеження доступу країни агресора до міжнародних фінансових ринків, технологій, енергоносіїв та товарів, що мають стратегічне

значення для економіки. Це призвело до зменшення обсягів торгівлі, зростання інфляції, відтоку іноземного капіталу та загальної нестабільності економічного середовища. Внаслідок цих заходів компанії з різних країн були змушені переоцінити свої ділові стосунки з РФ, що поставило їх перед вибором — продовжувати діяльність на російському ринку чи згорнути її на невизначений термін.

В Україні під час війни діяльність міжнародних компаній зазнала значних змін. Під тиском суспільства, урядів та економічних санкцій, запроваджених проти РФ, багато підприємств переглянули свою позицію. Зокрема, західні країни ввели сім пакетів санкцій, які охопили ключові галузі, включаючи фінанси, енергетику, промисловість і торгівлю. Окрім санкцій, важливим кроком стало рішення численних міжнародних компаній припинити роботу в Росії. Ті компанії, які залишаються на російському ринку, часто зазнають критики, адже сплачені податки підтримують російський бюджет, а отже, і військові дії в Україні.

За даними KSE Institute та Єльського університету, серед компаній, що продовжують роботу в РФ, частина скоротила обсяги діяльності або призупинила нові інвестиції, але інші продовжують працювати без змін. Загалом, за рік західний бізнес сплатив до російського бюджету близько 18 мільярдів доларів [1]. Прикладом є австрійський банк Raiffeisen, який у 2022 році перерахував до російського бюджету 560 млн. євро, а у 2023 – 47 млн. євро.

Натомість деякі компанії виграли від виходу з Росії, оскільки їхні акції на фондовому ринку показали зростання. Це може свідчити про бажання інвесторів уникати ризиків, пов'язаних з присутністю на російському ринку. За даними Єльського університету, на 2023 рік у Росії залишаються працювати 568 міжнародних компаній.

Більшість таких підприємств — з США, Німеччини, Франції та Китаю. Китайські компанії навпаки, прагнуть зайняти звільнені ніші, активно нарощуючи обсяги діяльності на ринку РФ [1].

Таким чином, в умовах війни міжнародний бізнес стикається з численними викликами. Вихід з ринку сприяє репутаційному поліпшенню та зниженню ризиків, тоді як залишення може забезпечити короткострокову вигоду, проте створює довгострокові ризики та критичну залежність від нестабільної економіки країни-агресора. З огляду на це, ключову роль у підтримці стабільності та розвитку України відіграє Угода про асоціацію з Європейським Союзом, яка є однією з найбільш стратегічно важливих міжнародних угод в історії країни [4]. Вона знаменує поворотний момент в економічній траєкторії України, охоплюючи не лише лібералізацію торгівлі, а й фундаментальні реформи, спрямовані на гармонізацію регуляторних рамок та створення передбачуваного бізнес-середовища в післявоєнний період.

На даний момент участь українського підприємництва в зовнішній торгівлі залишається помітно обмеженою, при цьому лише близько 5,9% суб'єктів господарювання активно займаються експортом товарів та послуг [5]. Проте ця цифра применшує реальний економічний вплив, оскільки численні бізнес-структури інтегровані в ланцюги постачання великих експортерів, тим самим опосередковано отримуючи вигоду від ініціатив щодо лібералізації торгівлі. Очікується, що гармонізація регуляторної та законодавчої бази України з європейськими стандартами у сфері конкурентної політики та інституційної структури каталізує значні зміни в бізнес-ландшафті, насамперед через зменшення монополізації економіки та подальше стимулювання розвитку підприємницького сектору.

Важливим аспектом цієї трансформації є посилений захист прав інтелектуальної власності, що має сприяти інноваціям та прискорити економічний розвиток. Зростаюча прозорість і передбачуваність у торговельній політиці особливо вигідна для бізнес-сектору, який історично був найбільш вразливим до інформаційної асиметрії та регуляторної невизначеності. Головною метою запропонованої інноваційної стратегії розвитку бізнесу є формування середовища, сприятливого для підприємництва, тим самим розкриваючи прихований потенціал країни для сталого економічного та соціального розвитку при розширенні можливостей міжнародного співробітництва як під час поточного конфлікту, так і в період подальшої реконструкції [6].

Впровадження стратегії керується кількома фундаментальними принципами, що заслуговують на ретельне врахування [6]. Принцип еволюційного розвитку бізнесу формує певні засади підходу, підкреслюючи важливість організації підприємницької діяльності таким чином, щоб максимально використовувати наявний потенціал, ключові компетенції та професійний досвід у реалізації спільних проєктів під час війни та післявоєнної відбудови. Цей еволюційний підхід доповнюється принципом варіантності розвитку підприємництва, який вирішує проблему прийняття інвестиційних рішень в умовах високої невизначеності [7].

У ситуаціях, що характеризуються технологічними та продуктовими інноваціями або зміною поведінки споживачів, суб'єкти господарювання зазвичай стикаються з трьома різними альтернативами: здійснення негайних повних інвестицій з оптимістичними очікуваннями, очікування ринкової ясності з ризиком втрати конкурентної переваги або дотримання виваженого підходу через початкові невеликі інвестиції, які

забезпечують ринкову позицію, зберігаючи можливість майбутнього розширення. Ця третя альтернатива часто виявляється найбільш цінною в невизначених умовах, дозволяючи бізнесу встановлювати стратегічні плацдарми при мінімізації початкового ризику.

Стратегія також включає принцип SMART-спеціалізації, який передбачає визначення конкретних стратегічних цілей для видів економічної діяльності з інноваційним потенціалом, враховуючи регіональні конкурентні переваги. Цей підхід сприяє трансформації економічних секторів у більш ефективні суб'єкти через цільові ініціативи розвитку. Принцип синергізму відіграє вирішальну роль у цьому контексті, підкреслюючи важливість цілісності системи у генеруванні якісно нових функціональних властивостей через комбіновану роботу різних взаємопов'язаних елементів [4].

Інтеграція представляє ще один життєво важливий принцип, забезпечуючи достатній вплив системоутворюючих факторів, що визначають потенціал доцентрових сил у рамках ринково-орієнтованих транскордонних партнерств. Принципи прибутковості та самофінансування природно доповнюють ці стратегічні елементи, відображаючи фундаментальні економічні імперативи підприємницької діяльності [6]. Успішна реалізація цих принципів значною мірою залежить від розробки ефективних, взаємопов'язаних механізмів, які можуть сприяти підприємницькій трансформації під час війни та періодів післявоєнного відновлення.

Стратегія визначає кілька критичних факторів, що функціонують як детермінанти конкурентної переваги, дозволяючи відбір структурних елементів у рамках підприємницької інфраструктури на мікрорівні. Ці елементи, включаючи індивідуальних підприємців, малі фірми, спеціалістів та організаційні підрозділи, повинні

ефективно взаємодіяти та конкурувати в рамках транскордонних партнерств. Реалізація стратегії зосереджена на створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу через прозору правову базу та преференційну політику, систематичний перегляд регулювань та незалежну експертизу правових актів, пов'язаних з підприємництвом.

Інституційна підтримка відіграє вирішальну роль в успіху стратегії, особливо через посилення послуг "Єдиного вікна" та цифрових програм, надання об'єктивної інформації та статистичних даних, а також встановлення ефективного державно-приватного діалогу. Стратегія також підкреслює важливість покращення фінансування бізнесу через різні механізми, включаючи інструменти кредитних гарантій, лізингові послуги та факторингові угоди. Особлива увага приділяється підтримці стартапів та експортно-орієнтованого бізнесу, а також розвитку соціальних підприємницьких ініціатив для внутрішньо переміщених осіб та колишніх військовослужбовців [6].

Розвиток підприємницької культури та корпоративної соціальної відповідальності формує ще один ключовий компонент стратегії, підкреслюючи важливість вбудовування підприємницьких компетенцій у освітні програми всіх рівнів. Стратегія сприяє інтернаціоналізації підприємництва, визнаючи пряму кореляцію між міжнародною діловою активністю та результативністю компаній. Програми фінансової грамотності та навчальні ініціативи виділяються як важливі елементи у розбудові підприємницького потенціалу та покращенні бізнес-результатів [5].

Стратегія також фокусується на підвищенні конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу бізнесу через різні механізми, включаючи послуги з розвитку бізнесу, консультаційну підтримку та участь у

міжнародних організаціях підтримки бізнесу. Пріоритетним є розвиток регіонального та місцевого підприємництва, враховуючи значні диспропорції у розвитку бізнесу в різних регіонах України. Стратегія підкреслює важливість академічного підприємництва як засобу передачі знань і технологій, виступаючи за тіснішу співпрацю між існуючими науковими парками та іншими дослідницькими ініціативами [7].

Розвиток кластерів та ланцюгів вартості представляє ще один важливий аспект стратегії, з акцентом на впровадження комплексних програм підтримки перспективних кластерів, заснованих на транскордонних партнерствах. Стратегія сприяє ініціативам передачі технологій через участь у Європейській мережі підприємств та інших технологічних платформах, зокрема через програму ЄС COSME. Ця програма, з її значним бюджетом у 2,3 мільярда євро, спрямована на зміцнення конкурентоспроможності та стійкості українського підприємництва при одночасному сприянні підприємницькій культурі [6].

Широта оперування бізнесу у всьому світі робить неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу «управління зарубіжними операціями», або «управління ЗЕД». Потрібна заміна формулою «міжнародний менеджмент». На основі наданих документів можна додати важливий аналіз щодо трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів. Особливо актуальним є розгляд того, як міжнародний бізнес адаптується до нових реалій післявоєнного відновлення [2].

Варто підкреслити, що міжнародний бізнес в сучасних умовах характеризується не лише традиційними формами взаємодії через експорт та імпорт, але й розвитком складних інтеграційних механізмів, включаючи

стратегічні альянси та транснаціональні партнерства. В умовах відновлення економіки України це набуває особливого значення, оскільки дозволяє залучати іноземні інвестиції та технології для модернізації виробництва. Важливо відзначити роль цифровізації та віртуалізації бізнесу, які стали не просто трендом, а необхідністю для виживання в сучасних умовах [3]. Ці процеси особливо актуальні для України, де цифрова трансформація може стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення економіки.

Суттєвим аспектом є також те, що в умовах глобалізації значно зростає роль корпоративної соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Це яскраво демонструється на прикладі реакції міжнародних компаній на військову агресію проти України, коли багато підприємств зробили вибір на користь етичних принципів, навіть якщо це означало втрату прибутку на певних ринках [2].

Підсумовуючи, можемо сказати, що впровадження комплексної інноваційної стратегії розвитку бізнесу в Україні відкриває перспективи для прискореного відновлення та трансформації економіки в післявоєнний період. Ключовими елементами цієї стратегії мають стати інституційна підтримка, доступ до фінансування, розвиток підприємницьких навичок, міжнародна кооперація та цифровізація. Реалізація такої всеосяжної стратегії сприятиме створенню сприятливого бізнес-середовища, активізації підприємницької діяльності та забезпеченню стійкого економічного зростання України. Успішне впровадження цих інноваційних підходів матиме вирішальне значення для ефективного післявоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності української економіки.



### Список літературних джерел

1. Вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ. KSE Institute: офіційний сайт. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Leave-Russia\\_regular-digest\\_06\\_05\\_24\\_UKR.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Leave-Russia_regular-digest_06_05_24_UKR.pdf) (дата звернення: 05.11.2024).
2. Ковтуненко К., Шаркова Г., Гуральська В. Сучасні аспекти розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(1). С. 14-16. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(1).3) (дата звернення: 04.11.2024).
3. Палінчак М., Ігнат Р. Аналіз сучасного стану діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах російсько-української війни. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 49. С. 153-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-29> (дата звернення: 04.11.2024).
4. Зарічна О. Економічна безпека в контексті розвитку транскордонного співробітництва: проблеми та перспективи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 5. С. 98–103. DOI: 10.5281/zenodo.1304217 (дата звернення: 05.11.2024).
5. Зарічна О. Імітаційне моделювання розвитку підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2 (121). С. 26-33. DOI: 10.30857/2413-0117.2018.2.2. (дата звернення: 04.11.2024).
6. Novikova I., Zabarna E., Volkova O., Fedotova I., Korolkov V. Economic prospects of post-war recovery: challenges and opportunities for sustainable development in Ukraine. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2023. № 3. I 50. P. 298. DOI: 10.55643/fcactp.3.50.2023.4091 (дата звернення: 05.11.2024).
7. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*. 2022. 1 (13-115). P. 103-112. (дата звернення: 05.11.2024).