

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95>

УДК 338.124

## РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»)

## THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW (ON THE EXAMPLE OF THE ORGANIZATION ATB-MARKET LLC)

**Тарнавська Дарина Миколаївна**

студентка,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7371-6956>

**Бугас Наталія Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5858-0285>

**Tarnavska Daryna, Buhas Nataliia**

Kyiv National University of Technology and Design

У статті розглянуто актуальні аспекти розвитку вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану на прикладі організації ТОВ АТБ-маркет. Аналізуються сучасні підходи та концепції, використані для оцінювання конкурентоспроможності в умовах нестабільності та конфліктів. Розкривається важливість адаптації високотехнологічних підприємств до непередбачуваних умов і змін у політичному та економічному середовищі. Зазначено проблеми, які можуть виникнути в умовах воєнного стану, такі як ускладнений доступ до ресурсів, політична та економічна нестабільність, юридичні та фінансові виклики. Аналізуються стратегії управління та вирішення цих проблем для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Досліджується вплив воєнного стану на інноваційність, дослідницьку діяльність та інфраструктуру високотехнологічного сектору. Визначаються можливі шляхи вирішення проблем технологічної конкурентоспроможності в умовах воєнного конфлікту. Дослідження також включає порівняльний аналіз ситуації в Україні, визначаючи ключові висновки та перспективи для розвитку вітчизняного бізнесу в умовах кризи. Зазначено, що важливими аспектами є адаптація стратегій управління, забезпечення сталості фінансових ресурсів, інвестування у людські ресурси та вдосконалення правової бази для підтримки підприємств в умовах нестабільності. У світлі виникнення нових викликів, таких як ускладнений доступ до ресурсів та нестабільність економічного середовища, рекомендується розглянути роль цифрових технологій та інновацій у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Впровадження електронних систем управління, оптимізація логістичних процесів та використання розумних технологій може допомогти в подоланні деяких викликів, пов'язаних із складністю ведення бізнесу в умовах воєнного конфлікту. Поглиблений аналіз можливих ризиків, які виникають в умовах воєнного стану, та розробка конкретних стратегій їх управління. Це включає не лише фінансові ризики, але й ризики безпеки персоналу та інфраструктури. Особлива увага приділяється гнучкості управління та швидкій реакції на зміни в політичному та економічному середовищі. Це може включати перегляд стратегій, реорганізацію виробничих процесів та швидку адаптацію до нових умов. Пошук та розвиток альтернативних джерел постачання ресурсів та сировини, які можуть бути менш залежними від конфліктних територій чи обставин. Розробка ефективних комунікаційних стратегій для взаємодії зі зацікавленими сторонами, клієнтами та постачальниками в умовах кризи, з метою збереження репутації та довіри. Створення умов для збереження та розвитку інноваційного потенціалу підприємства шляхом стимулювання наукових досліджень, розвитку нових технологій та сприяння інноваційним ідеям своїх співробітників.

**Ключові слова:** вітчизняний бізнес, воєнний стан, конкурентоспроможність, стратегії управління, інноваційність, дослідницька діяльність, інфраструктура, адаптація, фінансові ресурси, правова база, Україна.

The article examines the current aspects of the development of domestic business in the conditions of martial law, using the example of the ATB-market LLC organization. Modern approaches and concepts used to assess



competitiveness in conditions of instability and conflicts are analyzed. The importance of adaptation of high-tech enterprises to unpredictable conditions and changes in the political and economic environment is revealed. Problems that may arise in martial law conditions, such as difficult access to resources, political and economic instability, legal and financial challenges, are noted. Management strategies and solutions to these problems are analyzed to ensure the stability and competitiveness of the enterprise. The influence of martial law on innovativeness, research activity and infrastructure of the high-tech sector is studied. Possible ways of solving the problems of technological competitiveness in the conditions of military conflict are determined. The study also includes a comparative analysis of the situation in Ukraine, identifying key conclusions and prospects for the development of domestic business in the crisis. It was noted that the adaptation of management strategies, ensuring the stability of financial resources, investing in human resources and improving the legal framework for supporting enterprises in conditions of instability are important aspects. In the light of the emergence of new challenges, such as difficult access to resources and the instability of the economic environment, it is recommended to consider the role of digital technologies and innovations in ensuring the effective operation of the enterprise. The implementation of electronic management systems, optimization of logistics processes and the use of smart technologies can help overcome some of the challenges associated with the complexity of doing business in a military conflict. In-depth analysis of possible risks that arise in the conditions of martial law and the development of specific strategies for their management. This includes not only financial risks, but also personnel and infrastructure security risks. Special attention is paid to management flexibility and quick response to changes in the political and economic environment. This may include revising strategies, reorganizing production processes, and quickly adapting to new conditions. Finding and developing alternative sources of supply of resources and raw materials that may be less dependent on conflict areas or circumstances. Development of effective communication strategies to interact with stakeholders, customers and suppliers in crisis, in order to maintain reputation and trust. Creating conditions for preserving and developing the innovative potential of the enterprise by stimulating scientific research, developing new technologies and promoting innovative ideas of its employees.

**Key words:** domestic business, martial law, competitiveness, management strategies, innovativeness, research activity, infrastructure, adaptation, financial resources, legal base, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Малий та середній бізнес (МСБ) є важливими учасниками на ринку праці та глобального економічного розвитку, забезпечуючи понад 50% робочих місць у всьому світі. За рахунок МСБ формується до 40% національного доходу у країнах з економікою, що розвивається. За оцінками Світового Банку, 600 млн робочих місць будуть потрібні до 2030 р., що робить розвиток МСБ пріоритетним для держави. У країнах, що розвиваються, у секторі МСБ створюється 7 із 10 робочих місць. Таким чином, підприємницька діяльність стала джерелом надходжень до державного бюджету, майданчиком для застосування інноваційних технологій, ключовим гравцем на ринку праці, фактором накопичення та використання людського капіталу. З початком російської військової агресії в лютому 2022 р., яка повністю зупинила морську торгівлю, суттєво пошкодила критичну інфраструктуру та спричинила масове переміщення людей, Україною було втрачено доступ до зовнішніх ринків капіталу, а податкові надходження різко впали. За деякими розрахунками, у 2022 р. в Україні очікується скорочення ВВП на 45%, що обумовлено значним зменшенням імпортно-експортних операцій, зниженням державних і приватних інвестицій і значним скороченням витрат домогосподарств. У найближчі роки прогнозується, що масштабні зусилля з реконструкції під-

штовхнуть зростання до понад 7% до 2025 р. на тлі повільного відновлення виробничих і експортних можливостей і поступового повернення біженців. Значними виявилися і втрати українських підприємств в період воєнного стану. Понад 307 тис. мікро-підприємств (не враховуючи ФОП) повідомили про середні прямі втрати в сумі близько 40 тис. дол. США, кожне з майже 48 тис. малих підприємств мало втрати в середньому розмірі понад 300 тис. дол. США, а майже 18 тис. середніх підприємств визначили прямі втрати в середньому близько 2 млн дол. США на одного суб'єкта господарювання. Таким чином, загальна сума втрат українського бізнесу може складати від 64 до 85 млрд дол. США.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зауважимо, що непророблені аспекти проблеми охоплюють питання ефективного управління, забезпечення фінансової стійкості, інноваційних рішень та підтримки технологічної конкурентоспроможності в умовах військового конфлікту. Також залишаються невирішеними аспекти, що стосуються впливу військового стану на міжнародну репутацію та сприйняття вітчизняних товарів і послуг на зовнішніх ринках. Ці питання можуть визначити успіх стратегій розвитку бізнесу в умовах кризи.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є опис важливості, оцінка

можливостей розвитку бізнесу під час воєнного стану зокрема на прикладі на прикладі організації ТОВ АТБ-маркет, та аналіз особливостей бізнес-плану для підприємств та організацій в даних умовах.

Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є дуже складним процесом, але вкрай необхідним. Окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії. Після початку повномасштабного вторгнення багато українців мігрували в інші країни, проте в Україні залишилась значна частина тих, які втратили роботу внаслідок зменшення кількості штатних одиниць за місцем їх працевлаштування, або ж повного припинення діяльності деяких компаній. Таким чином, значна кількість українців опинилась без постійного доходу. Наразі ситуація дещо покращується, так за даними Міністерства фінансів України якщо ще у червні 2022 року кількість офіційно зареєстрованих безробітних в Україні складала 316 тис. осіб, то на листопад 2022 року їх налічується 239 тис. осіб. Така тенденція відбувається внаслідок мобілізації, що впливає на зменшення кількості заявок на безробіття від чоловіків та масовий від'їзд жінок за кордон. Проте, для запобігання погіршенню даної статистики українському бізнесу варто орієнтуватись на створення робочих місць, що сприятимуть рееміграції українців та в найближчому майбутньому відбудові України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Український бізнес серйозно постраждав від повномасштабного вторгнення, так само, як і інші сфери суспільного життя. Ці різкі зміни негативно позначилися на діяльності підприємців та значно ускладнили можливості ведення бізнесу. Однак, незважаючи на труднощі, які призвела війна, підприємці поступово адаптувалися до нових умов і продовжують активно розвиватися, розширювати свої підприємства та запускати нові види діяльності на тих територіях, де це можливо. Війна стала великим випробуванням для української економіки та змусила власників бізнесів повністю переглянути свій робочий формат. Деякі з них припинили діяльність назавжди, а деякі тимчасово зупинили роботу. Багато підприємств зазнали великих втрат, а деякі підприємці взагалі втратили все через руйнування та окупацію територій. Проте для тих, хто вдалося вижити, зараз основним завданням є міцно утриматись на плаву та забезпечити робочі місця для українців.

За місяць війни українському бізнесу завдано більше шкоди, ніж за два роки пандемії. Оцінити обсяг збитків та довгострокові наслідки важко, оскільки бойові дії в країні тривають.

Так, для бізнесу виникають численні труднощі, які важко подолати самотійно через обмежену наявність ресурсів, інвестицій та робочої сили (див. рис. 1).

Причому з даних, наведених на рис. 1, помітна різниця в оцінюванні проблем з боку органів публічної влади та суб'єктів підприємницької діяльності. В той же час, держава потребує зростання економічної активності в країні шляхом переміщення підприємств на безпечні локації та відновлення (по можливості) бізнесу на окремих звільнених територіях. Враховуючи важкі економічні наслідки, питання посилення спроможності вітчизняного бізнесу набуло значної актуальності. Важливою на сьогоднішній день є активна відбудова національної економіки. На нашу думку, малі та середні підприємства мають більше можливостей для відновлення своєї діяльності або запуску нових проектів, оскільки вони характеризуються великим економічним потенціалом та вимагають менших ресурсів для початку діяльності або відновлення існуючого бізнесу. Задоволення суттєвих потреб у будівництві нової інфраструктури може бути здійснене за участю у державно-приватному партнерстві на рівні регіонів та територіальних громад.

Отже, у зв'язку з сучасним складним періодом, увага до розвитку підприємницької діяльності в Україні як ефективного інструменту підтримки економіки країни зростає. Це вимагає спрямування державних ресурсів для надання підприємствам відповідних преференцій, що дозволить виконувати соціально важливі завдання на різних територіях та у різних галузях. Також необхідно залучати гранти, допомогу та іноземні інвестиції під державні гарантії для стимулювання розвитку підприємницької діяльності. Важливо використовувати моделі державно-приватного партнерства для відновлення критичної інфраструктури та підтримки бізнесу. Окрім того, необхідно працювати над відновленням глобальних ланцюгів поставок та логістичних маршрутів, а також надавати податкові пільги та реалізовувати регуляторну політику для підтримки малого та середнього бізнесу.

Об'єктом дослідження в даній статті нами було ТОВ «АТБ-Маркет», так, після початку бойових дій мережа АТБ була одним з небагатьох ритейлерів, які доставляли продукти



Рис. 1. Перешкоди для бізнесу на шляху відновлення у 2022 р.

Джерело: [3]

харчування у заблоковані міста. Допомогло те, що у компанії був власний флот із 750 автомобілів, щоб не залежати від транспортних компаній, які зупинилися. Окрім цього, АТБ був чи не єдиним ритейлером в Україні, який із самого початку війни повністю розраховувався з постачальниками за товар. Події розвивалися дуже стрімко. Компанія практично у ручному режимі розподіляла товари магазинами за тим транспортним трафіком, який був доступний у конкретний проміжок часу. З початку бойових дій у більшій частині виробників почалася паніка. Передусім це великі національні та мультинаціональні компанії. Вони частково або повністю згорнули свої виробництва. Навіть не відвантажували готову продукцію в тих містах та областях, де не відбувались прямі військові дії. Були заблоковані всі порти України і ТОВ «АТБ-Маркет» втратили можливість приймати всі товари, які традиційно отримували через морські порти. Потрібно було швидко шукати рішення. Тож, АТБ частково переключилися на порти в Туреччині, частково на Констанцу в Румунії. Далі везли товар автомобільним транспортом до західного кордону. В перші тижні війни

сухопутний кордон майже стояв через масову міграцію та різкий запуск гуманітарних вантажів. Для рішення цих проблем знаходилися та знаходяться у контакті з усіма урядовими та силовими структурами країни. Буквально в ручному режимі формували «зелені» коридори для доставки продуктів в Україну. Зараз ситуація суттєво краща. Більша частина виробників доставляла товар найманим транспортом. Але в перші дні війни значна кількість перевізників зупинилися. Частину водіїв мобілізували до ЗСУ, частина – поїхала в сторону західного кордону, частина просто відмовилася виходити на роботу, бо їхні маршрути пролягали в місцях безпосередніх військових дій. Деякі перевізники відмовились виводити на лінії автомобілі, побоюючись за безпеку свого транспорту. Тому в перший місяць війни більшу частину соціального товару забирали власним транспортом. На початок війни у нас було 750 автомобілів. Всі вони доставляли товар виробників на наші склади і далі до магазинів.

Десятки магазинів в окремих містах, де йшли активні бойові дії, тижнями працювали в глибокий збиток, виконуючи соціальну



місію – забезпечення людей продуктами харчування. Вже 200 млн грн ТОВ «АТБ-Маркет» направив на надання допомоги. Також АТБ безкоштовно доставляє термінові гуманітарні посилки власним транспортом «АТБ-пошта». АТБ надають підвальні приміщення магазинів для укриття під час повітряної тривоги. Ще великий пласт допомоги, який надають акціонери компанії за рахунок власних ресурсів, – це величезні суми, сотні мільйонів гривень, вони йдуть у різних напрямках.

**Висновок.** Рівень еволюції соціально-економічного розвитку України визначив відносини між владою, бізнесом і суспільством як ключовими елементами. При цьому слід звернути увагу на аспекти, пов'язані з розвитком влади, регіонів, регіональних громад та становленням соціально відповідального бізнесу. Малий і середній бізнес в Україні потребує підтримки з боку держави. В сучасних умовах розвитку приватний сектор економіки і особливо індивідуальне підприємництво потребує комплексного захисту. Для забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу в майбутньому необхідно підготувати шляхи подолання негативних ситуацій. Дослідження показують, що на сьогодні укра-

їнський уряд розробив та впровадив програми, які передбачають тимчасове полегшення та підтримку бізнесу під час воєнного стану. Головною метою таких заходів є максимально можливе скорочення фінансових зобов'язань для уряду та стимулювання розвитку в складних ситуаціях. Проте, сьогодні важливою є підтримка підприємницьких організацій на державному рівні, передусім, відповідна законодавча база, фінансово-кредитне та матеріально-технічне забезпечення, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення підприємницьких організацій. Отже, нинішній складний період вимагає звернення уваги на розвиток підприємницької діяльності в Україні як ефективного інструменту підтримки економіки країни. Це завдання є складним і потребує управління державними можливостями щодо надання відповідних допомог, які забезпечують виконання суспільно важливих функцій в окремих секторах економіки. На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» можна побачити як не легко підприємствам в умовах воєнного стану з якими труднощами стикаються підприємства. Також компанія є прикладом як швидко можливо знаходити рішення в надскладних

умовах. Працювати на благо Держави, підвищувати економіку країни і підтримувати армію.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/1518> (дата звернення: 07.02.2024)
2. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 10.02.2024)
3. Круглов В. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. *Економікоправові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи – 2022* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23–24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440–442.
4. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.26642/ema> (дата звернення: 04.02.2022)
5. Підприємництво: навч. посіб. / за заг. ред. Г. І. Купалової. Київ : «Київський університет», 2022. 376 с.
6. Сакун О. С., Щур Р. І. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах військового стану. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2022. № 18(1). С. 51–55. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/12602> (дата звернення 03.03.2024)
7. Стан та потреби бізнесу в Україні: відмінності в оцінках місцевої влади та бізнесу. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15213> (дата звернення: 02.02.2024)
8. Швець А. А., Світличина І. А. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Проблеми та перспективи бізнесу – 2023* : Держава XXI століття: погляд молоді (Львів, 2 березня 2023 р.). Львів, 2023. С. 450–452.

#### REFERENCES:

1. Vytvyts'ka, O., Suvorova, S., Korjugin, A. (2022). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpryemnytstva v umovakh viiny [The influence of digital marketing on the development of entrepreneurship in the conditions of war].

- Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518> (accessed February 07, 2024). (in Ukrainian)
2. *Ekonomika ta suspilstvo* [Forbes Ukraine magazine]. URL: <https://forbes.ua> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)
  3. Kruhlov V. V. (2022) Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Development of small and medium-sized businesses under martial law]. *Ekonomikopravovi aspekty hospodariuvannia: suchasnyi stan, efektyvnist ta perspektyvy – 2022* : materialy VIII Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii (Odesa, September 23rd-24rd, 2022). Odesa, 2022. P. 440–442. (in Ukrainian)
  4. Melnyk T. Yu. Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – 2022. vol. 2(100)*, pp. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.26642/ema> (accessed February 04, 2024). (in Ukrainian)
  5. Kupalova, H. I. (Eds.) (2022) *Pidpriemnytstvo* [Entrepreneurship]. Kyiv: Kyivskiy universytet. (in Ukrainian)
  6. Sakun O. S., Shchur R. I. (2022) Finansovi aspekty pidtrymky biznes-sektoru Ukrainy v umovakh viiskovoho stanu [Financial aspects of supporting the business sector of Ukraine under martial law]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, vol. 18(1), pp. 51–55. Available at: <http://hdl.handle.net/123456789/12602> (accessed March 03, 2024). (in Ukrainian)
  7. Stan ta potreby biznesu v Ukraini: vidminnosti v otsinkakh mistsevoi vlady ta biznesu [State and needs of business in Ukraine: differences in assessments of local authorities and business]. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15213> (accessed February 02, 2024). (in Ukrainian)
  8. Shvets A. A., Svitlyshyna I. A. Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Problems of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the conditions of martial law]. *Problemy ta perspektyvy biznesu – 2023: Derzhava XXI stolittia: pohliad molodi* (Lviv, March 2, 2023). Lviv, 2023. pp. 450–452. (in Ukrainian)