

УДК 338.1
JEL: L22
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/2>

Вадим ВЕРГЕЛЕС, асп.
ORCID ID: 0009-0009-7850-7120
e-mail: vadym.vergeles@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Дмитро БАЮРА, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-1777-9546
e-mail: bayura69@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Вступ. У сучасному світі бізнес-середовище зазнає впливу різноманітних факторів, серед яких особливе місце посідають геополітичні конфлікти та військові дії. Трансформація бізнесу в умовах війни є актуальною темою для досліджень у сучасному економічному і соціальному контексті. Військові конфлікти та геополітичні напруги можуть суттєво вплинути на стратегії, процеси та розвиток підприємств у різних галузях економіки. Метою було висвітлення результатів дослідження найбільш поширених способів трансформації бізнесу для його адаптації до нових умов глобальної макроекономічної нестабільності в Україні, зумовлених війною.

Методи. Було використано такі методи: наукового контент-аналізу, методи зіставлення, синтезу інформації з наукових та публіцистичних джерел, узагальнення існуючих теоретичних підходів до здійснення трансформації бізнесу як у мирний, так і воєнний час.

Результати. Виявлено основні форми трансформації бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності в Україні, а саме, цифровізацію та реорганізацію. Досліджено поняття та роль цифровізації в забезпеченні розвитку бізнесу, визначено переваги, які цифровізація надає бізнесу в умовах війни, встановлено ряд викликів, які постають перед компанією, яка вдається до цифровізації у воєнний період. Визначено також типи змін, які охоплює цифрова трансформація, а також етапи цифрової трансформації підприємства. Визначено поняття реорганізації бізнесу, представлено види реорганізації бізнесу в Україні та світі, визначено пріоритетні напрями реорганізації бізнесу в Україні в умовах війни. Наведено порівняльну характеристику цифровізації та реорганізації як основних форм трансформації бізнесу в умовах війни.

Висновки. На основі проведеного дослідження було визначено найважливіші фактори успішної адаптації вітчизняних підприємств до умов війни та підходи для успішної трансформації бізнесу у формах цифрової трансформації та реорганізації.

Ключові слова: трансформація, цифровізація, реорганізація, адаптація, макроекономічна нестабільність, умови війни, воєнний період.

Вступ

Війна, незалежно від її характеру та тривалості, завжди створює складнощі для бізнесу. Стабільність та передбачуваність, які існували раніше, замінюються нестабільністю та невизначеністю. У таких умовах компанії мають оперативно адаптуватися, змінювати стратегії та структури, щоб пережити війну та навіть розвиватися. Успішна адаптація та реагування на зміни дозволяють бізнесу здобути конкурентну перевагу в умовах невизначеності. Гнучкість, стратегічне планування та готовність до радикальних змін визначають шанси на успішне подолання кризових ситуацій. Трансформація бізнесу в умовах війни є складним і водночас необхідним процесом, який стає дедалі поширеним, оскільки війна може значно змінити економічну та соціальну ситуацію в країні, за яких бізнес вже не зможе функціонувати так, як раніше. З огляду на це, трансформація бізнесу в умовах макроекономічної нестабільності залишається об'єктом пильної уваги економічної науки, державного апарату та керівництва підприємств.

Метою нашої статті є висвітлення результатів дослідження найбільш поширених способів трансформації бізнесу для його адаптації до нових умов глобальної макроекономічної нестабільності в Україні, зумовлених війною.

Огляд літератури. Трансформація бізнесу у формах цифровізації та реорганізації в мирних та воєнних умовах стає дедалі актуальнішою темою для досліджень вітчизняною та іноземною науковою спільнотою. Зупинимось детальніше на результатах попередніх досліджень. Досліджено вплив цифровізації на перебудову бізнес-

процесів та викликів, які виникають при цьому (Гавриш, & Матюхіна, 2023). Цифровізація докорінно змінює підхід менеджменту компаній та надає змогу оптимізувати більшість бізнес-процесів прямим чи опосередкованим чином.

Цифрова трансформація є головним чинником глобальної перебудови економіки за принципами нової індустрії, яка робить акцент на гармонійному співіснуванні між людьми та технологіями, а також на врахуванні соціальних аспектів виробництва (Калініченко, 2024). Цифровізацію розглянуто як чинник формування інноваційних бізнес-моделей. (Смоляр, 2023). Засновані на цифровізації нові бізнес-моделі, які компанії впроваджують для використання можливостей і створення довгострокових переваг, мають бути підкріплені компетенціями трансформаційного лідерства, технологічними компетенціями, зміною культури та адекватними організаційними структурами.

Обґрунтовано необхідність трансформування бізнес-процесів на основі їх впорядкування та структурування відповідно до принципів глобальної цифровізації (Тетерін, Гойдаш, & Процак, 2023). Систематизовано зміни внутрішнього середовища організацій, викликаних цифровою трансформацією бізнесу. Розглянуто нові підходи до організації роботи працівників в умовах кризи. Систематизовано та охарактеризовано праці, у яких розкрито роль цифровізації в розвитку бізнесу та здійсненні управлінських процесів (Calderon-Monge, & Ribeiro-Soriano, 2024).

Цифрову трансформацію визначено одним із чинників ефективної організації логістики та прийняття управлінських рішень у реальному часі (Шевченко, & Стрілець, 2022).

Цифрова трансформація має потенціал для оптимізації у трьох основних напрямках: управління документами, аналіз даних і організаційна діяльність. Визначено та охарактеризовано типи цифрової трансформації, до них належать: трансформація процесів, трансформація бізнес-моделі, трансформація домену та культурна трансформація (Панасюк, 2020). Це все забезпечує впровадження стратегії цифрової трансформації, яка спрямовує бізнес до пошуку нових можливостей.

Цифровізацію бізнес-процесів запропоновано здійснювати у п'ять кроків: дизайн процесів, під час якого відбувається документування бізнес-процесів в організації; моделювання процесів, тобто опис процесів у вигляді діаграм; виявлення слабких місць та шляхів їх покращення; впровадження процесів на практиці; моніторинг та управління процесами з метою покращення діяльності організації; оптимізація, що передбачає повторний аналіз уже впроваджених нових бізнес-процесів, виділення можливих слабких місць та внесення необхідних доповнень чи змін (Салабай, & Кравченко, 2023).

Досліджено фази цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства: *Digital Reality (цифрова реальність)*, на якій наявна бізнес-модель компанії аналізується з точки зору контрагентів: постачальників, клієнтів, покупців, інших зацікавлених сторін; *Digital Ambitions (цифрові амбіції)*, під час якої визначаються основні цілі трансформації бізнесу щодо термінів виконання, необхідних фінансових і матеріальних витрат, обсягів роботи, просторових та якісних змін; *Digital Potential (цифровий потенціал)*, на якій відбувається дослідження найкращих практик, розробка оптимальних стратегій і ключових факторів, які сприяють розвитку цифрової трансформації, яка є першим кроком у формуванні майбутньої бізнес-моделі; *Digital Fit (цифрова адаптація)*, що передбачає аналіз варіантів дизайну цифрової моделі бізнесу, порівняння їх з наявною бізнес-моделлю; *Digital Implementation (цифрове впровадження)*, що відбувається шляхом впровадження розробленої цифрової моделі, вдосконалення дизайну, його оптимізація під потреби взаємодії з клієнтами та партнерами (Юрченко, Чернишова, & Стойка, 2022).

Досліджено основні виклики перед організаціями у процесі здійснення цифрової трансформації в бізнесі, а саме: недостатня кваліфікація та знання, роз'єднаність між технологіями та стратегією, недостатня швидкість та гнучкість реакції, небезпека кібератак, зміна культури (Ніколайчук, & Бондар, 2023). Реорганізацію визначено як одну з найбільш поширених форм розвитку бізнесу у всьому світі, за рахунок чого можна здійснити не тільки кількісні, а й якісні перетворення бізнесу для забезпечення його стійкості та підвищення ефективності діяльності (Brealey, Myers, & Allen, 2009). Реорганізація як форма адаптації підприємства до умов війни також розглядається через призму антикризового управління, яке здійснюється, у тому числі з державною підтримкою (Мурована, 2023). Було визначено одним із пріоритетів розвитку бізнесу в Україні в умовах війни впровадження технологічних рішень для підтримки підприємницької діяльності та подальшого зростання і розширення бізнесу в Україні (Стефанюк, Галунець, & Сідненко, 2023). У тому числі, реорганізація розглядається як один із способів адаптації бізнесу до умов війни та перспективи його перетворення та зростання.

Методи

В основу представленого дослідження покладено принципи наукового контент-аналізу, методи зіставлення, синтезу інформації з наукових та публіцистич-

них джерел, узагальнення існуючих теоретичних підходів до здійснення трансформації бізнесу як у мирний, так і воєнний час.

Результати

Зважаючи на макроекономічну нестабільність економіки України в умовах війни та загалом стан невизначеності на ринку, важливим стає питання адаптації бізнесу до нових умов шляхом трансформації його структури, бізнес-процесів, фізичних і географічних меж та організаційно-правової форми. Представники українського бізнесу, навіть у період воєнного стану, виявляють стабільність і стійкість. Зараз однією з найбільш актуальних проблем для української економіки є збільшення надходжень до державного бюджету через оподаткування приватного сектору. Отже, дедалі зростає необхідність мінімізувати фактори, що перешкоджають успішному веденню підприємницької діяльності. Більшість малих і середніх підприємств продовжують свою діяльність навіть у часи війни, і для підвищення ефективності їхньої роботи та досягнення позитивних фінансових результатів необхідна не тільки підтримка держави, а і трансформація бізнесу, направлена на подолання нових викликів, зумовлених війною.

Трансформація бізнесу – це процес змін, який охоплює стратегічні, організаційні, культурні та технологічні аспекти компанії з метою адаптації до нових умов і вимог ринку, збільшення конкурентоспроможності та досягнення стійкого успіху. Трансформація бізнесу може бути спровокована зовнішніми факторами, такими як зміни в економічному середовищі, технологічні інновації, зміна потреб споживачів або конкурентна ситуація. Вона також може впливати з внутрішніх факторів, таких як стратегічне бачення компанії, потреби зміни культури організації, або необхідність оптимізації процесів.

Головною метою трансформації бізнесу є забезпечення сталого розвитку компанії та її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Це може вимагати різних стратегій та заходів, таких як цифрова трансформація, переорієнтація бізнес-процесів, зміни в культурі організації та інші ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності та адаптивності компанії, реорганізація компанії та інше. Найчастіше трансформація бізнесу в умовах війни відбувається у формах цифрової трансформації, а також реорганізації бізнесу.

Сьогодні перехід до цифровізації є одним з основних пріоритетів у розвитку світової економіки, яка все більше переходить в електронний формат. Сучасні інформаційні та цифрові технології, інноваційні рішення пронизують усі сфери нашого життя та стають дедалі важливішими для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливо важливою стає цифрова трансформація бізнесу в умовах війни, коли значна частина підприємств зіткнулася з викликами у функціонуванні та розвитку. Підприємства активно впроваджують передові цифрові технології для автоматизації виробничих процесів та забезпечення ефективності, вдосконалення соціальних аспектів виробництва, таких як вплив виробничих процесів на життя та добробут працівників, споживачів, громадськості, адаптацію до змін, збереження робочих місць та гармонійне співіснування між людьми та технологіями (Калініченко, 2024, с. 8).

Цифровізація стала акселератором для розвитку бізнесу, адже більшість країн світу почали інвестувати кошти в R&D комплекси, що спеціалізуються на базах даних. Для бізнесу розвиток цифрової економіки буде збільшувати конкуренцію, створювати нові ринки, вини-

катимуть нові послуги та зміниться взаємодія зі споживачами (Гавриш, & Матюхіна, 2023, с. 29).

Цифрова трансформація відіграє важливу роль у сучасному бізнесі, привертаючи увагу компаній до нового рівня взаємодії з діловим світом. Цей процес описується як стратегічна переорієнтація економіки, організацій та громад на системний рівень. Компанії, які не можуть адаптувати свою стратегію діджиталізації до конкурентного середовища, можуть зіткнутися з серйозними викликами. Поняття "цифрова трансформація" більшість економістів ототожнює з "цифровізацією" та "діджиталізацією". Загалом ці категорії дійсно можна використовувати в одному контексті. Відповідно до визначення О. О. Юрченко (Юрченко, Чернишова, & Стойка, 2022), "Цифровізація – це застосування цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою залучення нових джерел доходів та творчих можливостей". Цей підхід ґрунтується на інноваціях, зокрема на інформаційних технологіях. У світлі сучасних глобальних викликів, пандемія сприяла прискоренню впровадження новітніх цифрових технологій у повсякденному житті, підсилюючи розвиток цифровізації світових економік. Війна ж ще більше актуальним зробила цей напрям розвитку бізнесу, оскільки створила багато фізичних перешкод для класичного підприємництва (Юрченко, Чернишова, & Стойка, 2022, с. 2).

Цифрова трансформація стає надзвичайно важливою для бізнесу, оскільки швидкість і гнучкість відповіді на зміни в попиті та конкуренції мають велике значення на сучасному ринку. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології, можуть швидко реагувати на ринкові зміни, покращувати якість своїх продуктів та послуг і привертати більше клієнтів. У той же час цифрова трансформація створює нові виклики та ризики для менеджменту, які потрібно враховувати при плануванні та реалізації цифрових стратегій в компанії. Цифрові інновації, такі як хмарні сервіси, інтернет-покупки, штучний інтелект та технологія блокчейн, відкривають нові можливості для компаній. Вони допомагають оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість продукції та послуг, привертати нових клієнтів та збільшувати прибуток (Ніколайчук, & Бондар, 2023, с. 51).

Цифрова трансформація надає такі переваги для діяльності бізнесу в умовах війни:

- **резервне планування.** Цифрові технології можуть допомогти бізнесу створити резервні копії даних, автоматизувати процеси, тим самим забезпечивши збереження даних і можливість оперативного відновлення робочих процесів у випадку кризових ситуацій;
- **віддалена робота.** Цифрові інструменти для комунікації та співпраці дозволяють співробітникам працювати віддалено, забезпечуючи безпеку та збереження продуктивності, навіть у разі обмежень на мобільність або наявності ризиків для здоров'я;
- **електронна комерція та онлайн-продажі.** Умови війни можуть обмежувати традиційну торгівлю та присутність компаній на ринку. Цифрові канали, такі як електронна комерція та онлайн-продажі, можуть надати бізнесу можливість продовжувати працювати та зберігати зв'язок з клієнтами, незважаючи на обставини;
- **аналіз даних та прогнозування.** Важливою складовою цифровізації є здатність аналізувати дані і прогнозувати тенденції. В умовах війни це може допомогти бізнесу приймати стратегічні рішення, адаптувати стратегії та вирішувати проблеми швидко й ефективно;
- **кібербезпека.** Враховуючи зростаючі загрози кібербезпеки в умовах війни, цифровізовані підприємства

повинні приділити особливу увагу захисту своїх цифрових активів та інфраструктури від атак та порушень безпеки;

- **інновації та адаптація:** Цифрові технології надають бізнесу можливість швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, шукати нові можливості й адаптуватися до змін у кон'юнктурі ринку.

Для реалізації цифрової трансформації керівництво бізнесу повинне розробити стратегію та визначити напрями її впровадження. Існують два важливих аспекти: онлайн-стратегія та цифрова стратегія підприємства.

Онлайн-стратегія передбачає використання цифрових (онлайн) активів для максимізації бізнес-результатів. Для цього необхідно здійснити діагностику проблем, що існують у бізнесі, і розробити способи використання цифрових активів для їх вирішення, а також визначити пріоритетні напрями онлайн-ініціатив. Важливо оцінити здатність керівництва компанії до впровадження цифрових стратегій, врахувати загрози та можливості, і на основі цього розподілити ресурси між традиційними та цифровими стратегіями.

Коли цифрові технології впроваджуються в організацію, вони взаємодіють з організаційними та управлінськими характеристиками, зокрема зі стратегією та корпоративною культурою організації, а також із ресурсами, процесами, цінностями. Особливо успішно це відбувається в компаніях, у яких колектив загалом позитивно сприймає зміни та застосування нових технологій (Calderon-Monge, & Ribeiro-Soriano, 2024, с. 452-453). Цифрова стратегія передбачає перетворення всієї діяльності підприємства на цифрову. Це включає створення цифрових зв'язків з клієнтами, індивідуалізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних та відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Під цифровими стратегіями також розуміються стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій та управління додатками.

Однак у процесі цифровізації бізнес-моделі перед менеджментом компаній постає ряд викликів, які вимагають розробки плану їх подолання:

- **брак кваліфікації та знань:** знання менеджерів компанії щодо цифрових технологій можуть бути недостатніми, що значно обмежує їхню здатність ефективно імплементувати передові цифрові рішення в господарську діяльність компанії;
- **невідповідність технологій стратегії:** деякі компанії впровадження цифрових технологій вважають кінцевою метою та самоціллю. Однак необхідно зосередитись саме на органічному поєднанні цифрових технологій із стратегією бізнесу, що забезпечить досягнення максимальних результатів;
- **брак гнучкості та динамічності:** цифрова трансформація вимагає від менеджменту компанії гнучкості в прийнятті управлінських рішень та швидкої реакції на динамічні зміни. Менеджмент має бути готовий вносити оперативні коригування відповідно до зміни в ринкових умовах та вміти адаптувати стратегію бізнесу до нових реалій;
- **небезпека кібератак:** чим більше бізнес залежить від сучасних інформаційних технологій, тим більшою стає загроза кібератак. Менеджмент компанії має подбати про надійну кібербезпеку та захист інформації;
- **зміна корпоративної культури:** менеджменту компанії у процесі цифровізації неодмінно доведеться працювати над зміною культурного мислення працівників, підвищуючи обізнаність про важливість цифрової трансформації та інших пов'язаних елементів, оскільки на перших етапах часто може бути спротив співробітників до

змін. Необхідно враховувати це та знаходити такі варіанти комунікації, які дозволять якомога легше залучити всіх співробітників до процесу цифрової трансформації (Ніколайчук, & Бондар, 2023, с. 52).

Цифровізація охоплює п'ять кроків трансформації бізнес-процесів, серед яких визначення процесів (дизайн), моделювання процесів, впровадження процесів, моніторинг та управління процесами, опти-

мізація процесів (Салабай, & Кравченко, 2023, с. 64). Ключовим етапом є розуміння мотивів переходу до цифрового середовища та забезпечення наявності в компанії необхідних цифрових навичок серед персоналу. Стратегія цифрової трансформації визначає план дій, якого бізнес повинен дотримуватися, враховуючи наявний план фінансування (Панасюк, 2022, с. 2). У табл. 1 наведено етапи цифрової трансформації.

Таблиця 1

Етапи цифрової трансформації

I. Digital Reality (цифрова реальність)	Наявна бізнес-модель компанії аналізується з точки зору контрагентів: постачальників, клієнтів, покупців, інших зацікавлених сторін
II. Digital Ambitions (цифрові амбіції)	Визначаються основні цілі трансформації бізнесу щодо термінів виконання, необхідних фінансових і матеріальних витрат, обсягів роботи, просторових та якісних змін
III. Digital Potential (цифровий потенціал)	Дослідження найкращих практик, розробка оптимальних стратегій і ключових факторів, які сприяють розвитку цифрової трансформації, яка є першим кроком у формуванні майбутньої бізнес-моделі
IV. Digital Fit (цифрова адаптація)	Аналіз варіантів дизайну цифрової моделі бізнесу, порівняння їх з наявною бізнес-моделлю
V. Digital Implementation (цифрове впровадження)	Впровадження розробленої цифрової моделі, вдосконалення дизайну, його оптимізація під потреби взаємодії з клієнтами та партнерами

Джерело: складено автором на основі (Юрченко, Чернишова, & Стойка, 2022).

Цифрова трансформація має потенціал для оптимізації у трьох основних напрямках: управління документами, аналіз даних і організаційна діяльність. *По-перше*, за допомогою соціальних мереж і стратегій маркетингу на різних платформах можна ефективно просувати бізнес і розширювати його присутність на ринку, вирішуючи проблему локалізації. *По-друге*, цифрова трансформація дозволяє ефективно планувати і керувати обмеженими ресурсами підприємства, автоматизуючи багато процесів і зменшуючи кількість бізнес-операцій, персоналу і витрат. *По-третє*, цифрові інструменти поліпшують комунікацію з клієнтами, дозволяючи детальніше визначати цільову аудиторію, знаходити нові способи співпраці, аналізувати статистичні дані й отримувати чіткі вимоги та вподобання споживачів. Завершенням є наголос на тому, що цифрова трансформація дозволяє ефективно організовувати логістику та приймати управлінські рішення в реальному часі (Шевченко, & Стрілець, 2022, с. 247).

Цифрова трансформація надає змогу змінити і підхід до роботи, перевести її на віддалений формат для забезпечення безперервності робочого процесу. Головна мета – створення ефективних та безпечних робочих умов для віддаленої роботи з доступом до всіх корпоративних ресурсів і сервісів, які використовувалися до початку кризи. Успішність сучасних організацій в Україні загалом залежить від рівня розвиненості їхньої

ІТ-інфраструктури. Чим більше розвинена була інфраструктура компанії до пандемії, тим ефективніше вона адаптується і до умов війни (Тетерін, Гойдаш, & Процак, 2023, с. 203). У цілому, цифровізація бізнесу в умовах війни може стати ключовим фактором, який дозволить компаніям зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійкість у складних умовах.

На противагу цифровізації, реорганізація бізнесу передбачає перетворення наявної моделі бізнесу без впровадження нових технологій, а зміну його структури та напрямів діяльності. Поняття "реорганізація" у законодавстві визначається як процес структурних змін у діяльності підприємства чи організації, що призводить до зміни їхньої організаційної форми, власності, складу учасників або інших характеристик (Цивільний кодекс України, 2003). За визначенням юридичної енциклопедії, "реорганізація – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником" (Шемшученко, 2003, с. 523). У різних країнах існують власні законодавчі норми, які регулюють процедури реорганізації бізнесу. На рис. 1 наведено основні види, характерні для більшості країн.



Рис. 1. Види реорганізації бізнесу в Україні та інших країнах

Джерело: побудовано автором на основі даних (Стефанюк, Галунець, & Сідненко, 2023; Brealey, Myers, & Allen, 2009).

Законодавство кожної країни встановлює норми, які регулюють процедури та вимоги, що стосуються реорганізаційних процесів. Ці правила можуть включати отримання згоди акціонерів, сповіщення регулюючих органів, проведення оцінювання активів та інші аспекти. У разі реорганізації дотримання відповідних правових норм і процедур є критично важливим для забезпечення законності та ефективності процесу.

Українські компанії стикаються з проблемами, що спричинені повномасштабною війною, такими як: необхідність забезпечення безпеки працівників, зміни в логістичних ланцюгах, руйнування виробничих потужностей та будівель, зниження споживчого попиту, дефіцит кваліфікованої робочої сили, законодавчі та політичні зміни тощо. В умовах війни для бізнесу важливо застосовувати стратегію антикризового управління. Це передбачає пошук способів адаптації до таких викликів, як перебої з електропостачанням, зупинки діяльності через повітряні тривоги, оптимізація витрат, встановлення ефективних каналів оперативного зв'язку зі співробітниками для забезпечення безперебійної роботи, у тому числі дистанційної (Мурована, 2023, с. 5). Важливо також забезпечити надійний рівень мотивації персоналу та врахувати нові тенденції на ринку праці. Для подолання цих проблем підприємства активно впроваджують реорганізацію як спосіб адаптації до нових умов і мінімізації негативних наслідків війни.

Основними напрямками реорганізації бізнесу в умовах війни в Україні можуть бути:

1. Перегляд стратегій і цілей підприємств. Насамперед компанії мають переглянути свої стратегічні напрями та цілі, оскільки вони мають відповідати новим умовам. Умови війни можуть змінити характер ринку, споживчі вподобання і попит на товари та послуги. Бізнес повинен швидко адаптуватися до нових реалій, переглянути свої продуктові лінії, цільові сегменти ринку та маркетингові стратегії. Більше того, стратегії і цілі визначають основні орієнтири для підвищення ефективності діяльності бізнесу.

2. Зміна оперативних процесів. Умови війни можуть змусити змінити оперативні процеси підприємства.

Наприклад, зміни в логістиці, постачанні, виробництві та дистрибуції. Бізнес повинен бути готовим до можливих перешкод у транспортуванні товарів, змін постачальників або навіть перенесення виробництва в інші регіони.

3. Забезпечення фінансової стійкості. Фінансова стійкість стає надзвичайно важливою в умовах війни. Підприємства повинні бути готові до змін у фінансових умовах, таких як зростання процентних ставок, зміна валютних курсів та збільшення ризику кредитування. Ретельне фінансове планування та управління ресурсами, вміння керування дебіторською та кредиторською заборгованістю і загалом робочим капіталом, а також акумулювання високоліквідних оборотних активів, стають дедалі більш значущими.

4. Ресурсна оптимізація. В умовах війни ресурси можуть стати дефіцитними або недоступними. Підприємства повинні зосередитися на оптимізації використання ресурсів, у тому числі працівників, матеріалів та технологій. Ефективне використання ресурсів допоможе зменшити витрати та забезпечити стійкість у складних умовах.

5. Розвиток резервних планів. Бізнес повинен бути готовим до найгірших сценаріїв умов війни та неповоротних змін. Розробка та впровадження резервних планів із широким спектром можливих сценаріїв розвитку подій допоможе підприємствам швидше реагувати на зміни та зменшити вплив негативних подій на їхню діяльність.

Отже, реорганізація бізнесу в умовах війни є складним завданням, але необхідним для виживання та процвітання. Підприємства, які успішно адаптуються до нових умов і вчасно реагують на зміни, матимуть перевагу над конкурентами. Гнучкість, адаптивність та стратегічне планування стають ключовими елементами успіху в періодах невизначеності та значних ризиків. Реорганізація може стати не лише відповіддю на кризу, але й можливістю для підприємств підвищити свою конкурентоспроможність у майбутньому.

Цифровізація та реорганізація є двома різними процесами, хоча вони часто можуть взаємодіяти в контексті стратегічного розвитку підприємства. У табл. 2 наведено основні відмінності між цими процесами.

Таблиця 2

Відмінності між цифровізацією та реорганізацією

Характеристики	Цифровізація	Реорганізація
Суть процесу	Цифровізація зазвичай означає впровадження технологій, цифрових систем та інновацій з метою покращення ефективності бізнес-процесів, оптимізації внутрішнього управління та сприяння цифровій трансформації	Реорганізація, з іншого боку, це процес перегляду та перетворення структури, стратегії, функцій або процесів підприємства з метою підвищення ефективності, адаптації до змін у середовищі або досягнення стратегічних цілей
Концентрація	Цифровізація зазвичай фокусується на впровадженні технологій та інновацій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні сервіси та інтернет речей	Реорганізація стосується змін у структурі, управлінні, бізнес-процесах та стратегії компанії
Цілі	Основною метою цифровізації є впровадження цифрових технологій для покращення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності	Реорганізація зазвичай спрямована на перетворення підприємства з метою адаптації до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі, оптимізації бізнес-процесів або досягнення нових стратегічних цілей
Характер змін	Цифровізація зазвичай передбачає технологічні зміни та інновації	Реорганізація може мати широкий спектр змін, включаючи перепланування бізнес-процесів, зміну організаційної структури, перегляд стратегії та розподіл ресурсів

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

На практиці цифровізація та реорганізація можуть відбуватися паралельно або взаємодіяти один з одним, сприяючи комплексному розвитку та змінам в організації.

Дискусія і висновки

Таким чином, трансформація бізнесу є багатограним явищем, а також одним із найпопулярніших способів адаптації бізнесу до війни та його стабільного розвитку. Навіть у найскладніших умовах війни, які породжують

обмеження та загрози для бізнесу, цифровізація та реорганізація як панівні форми трансформації бізнесу залишаються ключовими способами адаптації та виживання підприємств. Цифрові технології надають можливість оптимізувати процеси, зменшувати витрати та забезпечувати більшу ефективність управління господарською діяльністю, навіть в умовах обмежених ресурсів та непередбачуваності. Реорганізація, у свою чергу, дозволяє перебудувати бізнес-структуру таким чином, щоб вона була більш гнучкою та відповідала вимогам нестабільного середовища.

Успішна трансформація бізнесу в умовах війни вимагає не лише технологічних рішень, але й впровадження нових стратегій управління, адаптивного лідерства та спроможності до інновацій. Невпинне вдосконалення та адаптація стають визначальними факторами для бізнесу, який має намір пройти через випробування війни та зберегти свою конкурентоспроможність.

Очевидно, що подальшого дослідження потребує визначення оптимальних способів трансформації бізнесу, які нададуть можливість ще мінімізувати негативні наслідки війни. Також варто зосередити увагу на дослідженнях питань антикризового управління, зокрема щодо забезпечення безпеки, логістики, фінансової стійкості та реагування на зміни у політичному та економічному середовищі, практичних аспектів цифрової трансформації в умовах війни, що сприяють забезпеченню безпеки, оптимізації процесів та збільшенню резилієнтності, а також дослідження успішних кейсів реорганізації бізнесу у воєнний період.

Внесок авторів: Вергелес Вадим – емпіричне дослідження; аналіз джерел, підготовка огляду літератури; оформлення результатів дослідження; Дмитро Баюра – концептуалізація; методологія; валідація результатів дослідження; теоретичних засад дослідження.

Список використаних джерел

- Гавриш, Ю.О., & Матюхіна, А.О. (2023) Тенденції та виклики цифровізації бізнес-процесів менеджменту. У М.О. Кравченко, В.В. Дергачова (Ред.), *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. IV (с. 29). <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>
- Калініченко, Л.Л. (2024). Цифрова ера: трансформація та виклики перехідного періоду від "Industry 4.0" до "Industry 5.0". *Економіка та суспільство*, 61, 13. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3712/3634>
- Мурована, Т.О. (2023). Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*, 47, 8. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
- Ніколайчук, В.В., & Бондар, В.Ю. (2023). Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту. У М.О. Кравченко, В.В. Дергачова (Ред.), *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. IV (с. 51-52). <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>
- Панасюк, О.О. (2022). *Цифрова трансформація бізнесу* (2 с.). <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>
- Салабай, В.О., & Кравченко, М.О. (2023). Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. У М.О. Кравченко, В.В. Дергачова (Ред.), *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. IV (с. 64-65). <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>
- Смоляр, Л.Г. (2023). Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей. У М.О. Кравченко, В.В. Дергачова (Ред.), *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. IV (с. 140-141). <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>
- Стефанюк, О.М., Галунець, Н.І., & Сідненко, М.В. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*, 49. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361/2282>
- Тетерін, О.А., Гойдаш, Ю.Р., & Процак, К.В. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2(9), 200–211. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/mededzhment223maket-200-211.pdf>

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/mededzhment223maket-200-211.pdf>

Цивільний кодекс України. (2003, 16 березня). № 435–IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

Шевченко, О.Л., & Стрілець А.Ю. (2022). Цифровізація бізнес-процесів під час війни. У М.О. Кравченко, В.В. Дергачова (Ред.), *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. III (с. 246-247). <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>

Шемшученко, Ю.С. (2003). *Юридична енциклопедія*. Т. 5. Українська енциклопедія ім. М.П. Бажана.

Юрченко, О.А., Чернишова, О.О., & Стойка, І.І. (2022). Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 40, 8. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464/1409>

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2009). *Principles of Corporate Finance*. 10-th ed. Marcelodelfino. https://marcelodelfino.net/files/Brealey_Myers_y_Allen_2009_Principles_of_corporate_finance.pdf

Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of the Managerial Science*, 18, 449–491. https://www.researchgate.net/publication/369591819_The_role_of_digitalization_in_business_and_management_a_systematic_literature_review

References

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2009). *Principles of Corporate Finance*. 10-th ed. Marcelodelfino. https://marcelodelfino.net/files/Brealey_Myers_y_Allen_2009_Principles_of_corporate_finance.pdf

Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitization in business and management: a systematic literature review. *Review of the Managerial Science*, 18, 449–491. https://www.researchgate.net/publication/369591819_The_role_of_digitalization_in_business_and_management_a_systematic_literature_review

Civil Code of Ukraine. (2003, March 16). No. 435–IV [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

Gavrysh, Y.O., & Matyukhina, A.O. (2023). Trends and challenges of digitalization of business management processes. In M.O. Kravchenko, V.V. Dergacheva (Eds.), *Business, innovation, management: problems and prospects*. IV (p. 29) [in Ukrainian]. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>

Kalinichenko, L.L. (2024). Digital era: transformation and challenges of the transition period from "Industry 4.0" to "Industry 5.0". *Economy and society*, 61, 13 [in Ukrainian]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3712/3634>

Murovana, T.O. (2023). Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support. *Economy and society*, 47, 8 [in Ukrainian]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>

Nikolaychuk V.V., & Bondar, V.Yu. (2023). Digital transformations in business: challenges and opportunities for management. In M.O. Kravchenko, V.V. Dergacheva (Eds.), *Business, innovations, management: problems and prospects*. IV (pp. 51-52) [in Ukrainian]. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>

Panasiuk, O.O. (2022). *Digital transformation of business* (2 p.) [in Ukrainian]. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>

Salabai, V.O., & Kravchenko, M.O. (2023). Management of business processes of enterprises in the conditions of digital transformation of business. In M.O. Kravchenko, V.V. Dergacheva (Eds.), *Business, innovations, management: problems and prospects*. IV (pp. 64-65) [in Ukrainian]. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>

Shemshuchenko, Yu.S. (2003). *Legal encyclopedia*. Vol. 5. Ukrainian encyclopedia named after M.P. Bazhan.

Shevchenko, O.L., & Strelets, A.Yu. (2022). Digitization of business processes during the war. In M.O. Kravchenko, V.V. Dergacheva (Eds.), *Business, innovation, management: problems and prospects*. III (pp. 246-247) [in Ukrainian]. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>

Smolyar, L.G. (2023). Digital transformation and development of innovative business models. In M.O. Kravchenko, V.V. Dergacheva (Eds.), *Business, innovations, management: problems and prospects*. IV (pp. 140-141). [in Ukrainian]. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>

Stefanyuk, O.M., Galunets, N.I., & Sidnenko, M.V. (2023). Priorities of business development in wartime. *Economy and Society*, 49 [in Ukrainian]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361/2282>

Teterin, O.A., Hoydash, Y.R., & Protsak, K.V. (2023). Transformation of the enterprise's business model in crisis conditions. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2(9), 200–211 [in Ukrainian]. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/mededzhment223maket-200-211.pdf>

Yurchenko, O.A., Chernyshova, O.O., & Stoyka, I.I. (2022). Digital transformation of business in conditions of war. *Economy and society*, 40, 8 [in Ukrainian]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464/1409>

Отримано редакцією журналу / Received: 20.03.24

Прорецензовано / Revised: 02.04.24

Схвалено до друку / Accepted: 26.04.24

Vadym VERGELES, PhD Student
ORCID ID: 0009-0009-7850-7120
e-mail: vadym.vergeles@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Dmytro BAIURA, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-1777-9546
e-mail: bayura69@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

BUSINESS TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF GLOBAL MACROECONOMIC INSTABILITY IN UKRAINE

B a c k g r o u n d . *The contemporary business environment is affected by various factors, among which geopolitical conflicts and military actions occupy a special place. The transformation of businesses in wartime conditions is a relevant topic for research in the present economic and social context. Military conflicts and geopolitical tensions can significantly impact the strategies, processes, and development of businesses in various sectors of the economy. The goal was to highlight the results of a study of the most common ways of business transformation for its adaptation to the new conditions of global macroeconomic instability in Ukraine caused by the war.*

M e t h o d s . *The following methods were used: scientific content analysis, methods of comparison, synthesis of information from scientific and journalistic sources, and generalization of existing theoretical approaches to the implementation of business transformation in both peacetime and wartime.*

R e s u l t s . *The primary responses to global macroeconomic instability in Ukraine have been identified as digitalization and reorganization of businesses. The concept and role of digitalization in ensuring business development are studied. The advantages that digitalization provides to businesses in wartime are appraised and several challenges facing a company that resorts to digitalization in wartime are identified. The types of changes involved in digital transformation and the stages of a firm's digital transformation are also defined. The concept of business reorganization is defined, the types of business reorganization in Ukraine and around the world are presented, and the priority directions of business reorganization in Ukraine in wartime conditions are identified. A comparative description of digitization and reorganization is provided regarding the main forms of business transformation in wartime conditions.*

C o n c l u s i o n s . *Based on the research, the most important factors for the successful adaptation of domestic enterprises to the conditions of war and approaches for the successful transformation of business in digital transformation and reorganization were determined.*

K e y w o r d s : *transformation, digitalization, reorganization, adaptation, macroeconomic instability, conditions of war, war period.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the study's design; in the collection, analyses, or interpretation of data, in the writing of the manuscript, or in the decision to publish the results.