

Сергєєва В. С., бакалавр, Гончаренко І. М., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДО ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Анотація. Розглянуто ключові аспекти адаптації бізнес-моделей до воєнного конфлікту в Україні, проаналізована поточна адаптація під час воєнного положення, стратегічне планування та ризик-менеджмент, кризове управління та відновлення бізнес-процесів, а також вплив на споживчу поведінку та ринкові тенденції та розкриємо стратегії, які підприємства можуть використовувати для забезпечення стабільності та успішності в умовах неспокою та невизначеності.

Ключові слова: адаптація бізнес-моделей, бізнес в умовах воєнного конфлікту, кроки адаптації бізнесу до воєнного конфлікту, воєнний конфлікт.

Sergeeva V., Honcharenko I.

Kyiv National University of Technologies and Design

ADAPTATION OF BUSINESS MODELS TO MILITARY CONFLICT

Abstract. The key aspects of the adaptation of business models to the military conflict in Ukraine are considered, the current adaptation during martial law, strategic planning and risk management, crisis management and recovery of business processes, as well as the impact on consumer behavior and market trends are analyzed, and we will reveal strategies that businesses can use to ensure stability and success in the face of turmoil and uncertainty.

Keywords: adaptation of business models, business in conditions of military conflict, steps of business adaptation to military conflict, military conflict

Вступ. У сучасному світі, де геополітична нестабільність та воєнні конфлікти можуть виникнути в будь-який момент, підприємства повинні бути готові до непередбачуваних викликів і змін у бізнес-середовищі. Воєнні конфлікти можуть значно змінити умови діяльності підприємств, порушуючи ланцюги постачання, змінюючи ринкові умови та викликаючи нестабільність у фінансових ринках.

Адаптація бізнес-моделей до воєнного конфлікту стає надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та виживання підприємств у цих умовах. Це вимагає не лише стратегічного планування, але і гнучкості, креативності та вміння оперативно реагувати на зміни. У цьому контексті важливо досліджувати та розуміти різноманітні аспекти адаптації бізнес-моделей до воєнного конфлікту.

Постановка завдання. Метою даного дослідження виступає означення ключових аспектів адаптації бізнес-моделей до воєнного конфлікту

Результати досліджень. Початок повномасштабного вторгнення завдав величезної шкоди та похитнув український ринок, а також викликав зменшення купівельної спроможності населення через втрату робочих місць. Але підприємства завдяки цьому стали морально міцнішими і знайшли альтернативні методи для продовження функціонування підприємств.

З огляду на діаграму можна помітити, що український бізнес, як олов'яний солдатик – трудиться на своєму фронті, не опускаючи рук, міцно тримає позиції та навіть розширює свої можливості і це безумовна перевага для зміцнення економічного фронту держави. Тобто, адаптація бізнес-моделей дає змогу перевершувати навіть свої довоєнні можливості підприємств.

Першим кроком адаптації бізнес-моделі до воєнного конфлікту є ретельний аналіз ризиків та загроз, пов'язаних з потенційним конфліктом. Це може включати в себе політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти. Розуміння цих факторів допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.



Джерело: [1].

Рис. 1. Плани українських бізнесів на 2023

Далі підприємства приступають до наступного етапу – стратегічного планування, під час якого вони повинні мати гнучкі стратегії та плани реагування на різкі зміни в умовах конфлікту. Це може включати в себе пересортування ланцюгів постачання, зміну ринків збуту та перегляд продуктової стратегії.

Невід’ємною складовою у наш час є впровадження інновацій та технологічний прогрес, оскільки набирає популярності використання штучного інтелекту через його багатогранні можливості, що може підвищити ефективність виробництва. За допомогою цих безмежних можливостей навіть створювались стартап-проекти, які мали неймовірні прибутки. Таким прикладом є португалець Жоао Феррао дос Сантос, який вирішив скористатись унікальними можливостями штучного інтелекту і розпочати підприємницьку справу. І це було не дарма, адже всього за тиждень стартап набрав обертів, була обрана назва і штучний інтелект зміг навіть залучити спонсорів до даного проекту та домовитись з іншою компанією про співпрацю. Підприємство займається продажем екологічних футболок з принтами на будь-який смак. І уявити тяжко, що таким чином португалець зміг всього за 5 днів заробити вже понад 10 000 євро на продажах [9]. Тому кожному, хто має хист до створення власної справи, варто за допомогою штучного інтелекту стартувати вже прямо зараз і не втрачати такої дивовижної можливості.

Для зменшення ризиків у воєнний період, підприємства можуть диверсифікувати свої бізнес-портфелі та активно розвивати нові ринки. Це може включати в себе експорт в інші країни, розвиток нових продуктів або послуг та встановлення партнерських відносин з іншими компаніями.

Досліджуючи сучасні працюючі бізнес-моделі варто відзначити, що без адаптації під сьогоденні реалії втримати свою планку неможливо, тому потрібно проявляти гнучкість та розумно адаптуватися до кризових ситуацій, працюючи незважаючи на існуючі та виникаючі перешкоди. Ключовими аспектами адаптації бізнес-моделей до таких умов можна виокремити наступні:

1. Одним з найважливіших кроків є диверсифікація продукції та послуг, тобто розширення асортименту продукції або надання нових послуг, які можуть відповісти на зміни попиту під час воєнного конфлікту. Підприємства повинні інноваційно підходити до розробки нових продуктів/послуг, спрямованих на задоволення потреб військових, цивільних та гуманітарних організацій.

Яскравим прикладом є компанія Eleek з Тернополя, яка переобладнала для потреб ЗСУ електробайки. Переваги такого виду транспорту навели на ідею переобладнати цивільну модель для потреб військових і полягають в їх безшумності, маневреності, достатньо високій швидкості (до 90 км на годину) [3].

2. Локалізація виробництва передбачає перенесення виробництва або постачання на місцевий рівень, що може зменшити ризики під час транспортування та дозволити більш ефективно реагувати на зміни в умовах воєнного стану.

Доречним прикладом є сімейна фабрика по виготовленню взуття з Луцьку, яка почала відшивати продукцію для військових. Зокрема, луцькі підприємці після повномасштабного російського вторгнення почали використовувати українські матеріали, щоб підтримати вітчизняних виробників [3].

3. Забезпечення надійності у ланцюгах постачання та резервування ключових ресурсів допоможуть уникнути зупинок у виробництві в умовах війни. Партнерство з декількома постачальниками дозволить знизити ризики та підвищити стабільність у постачанні.

4. Цифрова трансформація та онлайн-продажі. Розвиток електронної комерції і створення зручних онлайн-платформ для замовлення товарів забезпечують підприємствам можливість збуту продукції в умовах обмежень фізичних магазинів та транспортування. Для легшого впровадження потрібно розглядати цифрову трансформацію поетапно і першим кроком йде збір інформації про стан бізнесу та аналізування, потім важливо залучення кваліфікованого персоналу, адже це є основною проблемою електронну бізнесу – недостатня кількість працівників. Далі потрібно обрати відповідні цифрові платформи та розробити чи вибрати програмне забезпечення для подальшої роботи з ними. Наступним кроком виступає інтеграція нових систем з існуючими бізнес-процесами та впровадження обраного програмного забезпечення, яке підходить під потреби підприємства. Таким чином, на основі опрацьованих етапів доцільно ретельно моніторити та аналізувати ситуацію і удосконалювати системи на основі цього. При хорошій роботі можна задуматись про створення нових бізнес-моделей, тобто про створення нових продуктів або навіть розширення сфер діяльності.



Джерело: EVO Group, аналіз Soul Partners.

Рис. 2. Динаміка ринку електронної комерції та її частки у роздрібній торгівлі

Компанія Нова Пошта почала створювати поштомати, що спростило процес отримання та відправки посилок, зникла потреба очікування у чергах, контактування з персоналом, всього лиш потрібно скористатись додатком компанії. Також було створено мобільні відділення для деокупованих територій, де часто відсутнє світло.

5. Умови воєнного конфлікту можуть збільшити ризики кібератак. Інвестування в сучасні технології кібербезпеки та регулярне навчання персоналу допоможуть забезпечити захист від кіберзагроз та збереження конфіденційності даних (рис. 3).



Джерело: [5].

Рис. 3. Кількість ворожих кібератаки і сфери, на які вони були здійснені

6. Розвиток гнучких ланцюгів постачання, які можуть швидко переходити від одного постачальника до іншого, дозволить підприємствам уникнути зупинки у постачанні навіть у непередбачуваних ситуаціях.

7. Впровадження агільних методів управління та інновацій у виробництві можуть забезпечити здатність компаній до швидкого реагування на зміни та впровадження нових технологій та підходів для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

8. Співпраця з гуманітарними організаціями та участь у гуманітарних програмах дають змогу не тільки забезпечити допомогу людям у найважчі часи, але й підвищити репутацію бренду та залучити нових клієнтів.

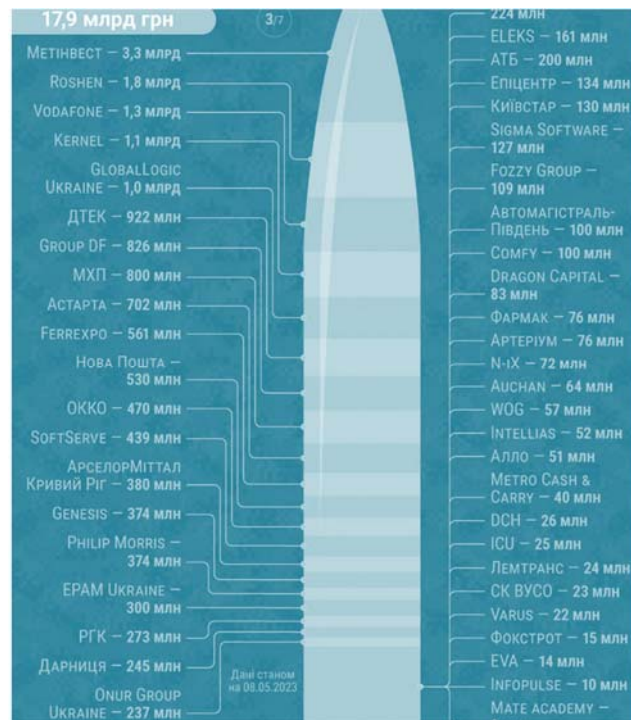
Чимало бізнесів долучилось до допомоги військовим і надало свою продукцію на їх благо, а також евакуйованим людям, які так потребували цього. Було сформовано благодійні фонди, спільноти відомих людей, які збирали донати на допомогу нашим захисникам. Навіть маленькі підприємства долучались чим могли: хтось почав готувати їжу для військових, хтось виготовляв окопні свічки, а хтось фінансово забезпечував придбання та обслуговування необхідного обладнання (рис. 4).

Основне, чого потребують реалії – людський капітал. Багато кваліфікованих фахівців було мобілізовано: як і чоловіків, так і жінок. Деякі могли перекласти обов'язки на своїх партнерів, але траплялося, що бізнес було призупинено. З 24 лютого 2022 року з України виїхало більше 10 млн громадян, звісно це жіноча частина населення з дітьми (через наявні обмеження для чоловіків). Частина населення переселилися в межах України. Проте, існує такий бізнес, який неможливо ось так моментально релокувати чи цифровізувати, тому він був заморожений. Багато компаній через виїзд громадян потерпає нестачею робочої сили [13].

Ми живемо у стані активного розвитку інновацій і це безперечно полегшує способи адаптації бізнесу до умов війни. Впровадження нових технологій та методів виробництва може допомогти забезпечити неперервність бізнес-процесів навіть у воєнних умовах, забезпечуючи підприємствам важливі переваги та готовність до непередбачуваних ситуацій.

• Впровадження роботизованих систем та автоматизованих процесів у виробництві може зменшити залежність від людської праці. Роботи та автоматизовані

системи можуть працювати в умовах, які небезпечні для людей, забезпечуючи стійкість виробництва.



Джерело: [6].

Рис. 4. Внесок приватних компаній для підтримки України

- Технології 3D-друкування можуть дозволити виготовлення запасних частин та компонентів на місці при потребі. Це зменшить час, необхідний для постачання та забезпечить неперервність виробництва навіть при обмежених ресурсах.
- Впровадження інтернет речей, яке дозволяє моніторити обладнання та процеси в реальному часі. Це допомагає підприємствам прогнозувати можливі поломки та здійснювати планове обслуговування, що забезпечує стабільність виробництва.
- Використання гнучких та модульних систем у виробництві дозволяє легко змінювати виробничі потужності та адаптувати їх до нових умов без значних затрат на переобладнання.
- Використання штучного інтелекту для аналізу даних може допомогти підприємствам прогнозувати ризики та приймати рішення на основі великої кількості інформації, що сприяє більш ефективному управлінню у воєнних умовах.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Адаптація бізнес-моделей до воєнного конфлікту – нелегка місія, яка вимагає не лише стратегічного мислення та інноваційності, але і моральної сили, відваги та ризику. Лише завдяки спільним зусиллям ми можемо знайти стійкі та життєздатні рішення навіть у найскладніших обставинах. Проте, можна стверджувати, що робота над аспектами адаптації бізнес-моделей до воєнних умов створює багатогранні можливості для вітчизняного бізнесу та зміцнює його.

Список використаної літератури

1. Фесенко С., Даниліна Л. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*. 2022. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>

2. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. *Київстар бізнес*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi>.
3. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. *Київстар бізнес*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptaciyi-biznesu-do-umov-vijny>.
4. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>
5. Як змінилися російські кібератаки під час війни. *Українформ*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3518528-ak-zminilisa-rosijski-kiberataki-pid-cas-vijni.html>.
6. Сабадишина Ю. Які IT-компанії задонатили найбільше на гумдопомогу та ЗСУ – дослідження NV (UPD). 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/news/donate-to-the-ukrainian-army/>
7. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців. *Дія Бізнес*. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv>.
8. Лапко Ю. Підсумки 2022-го: як українські бізнеси адаптувалися в умовах війни та чим житиме ринок праці наступного року. 2022. URL: <https://speka.media/pidsumki-2022-go-yak-ukrayinski-biznesi-adaptuvalisya-v-umovah-viini-ta-cim-zitime-rinok-praci-u-2023-omu-9gz26v>.
9. Бегаль І. ChatGPT придумав стартап і зробив його прибутковим: Бізнес-кейс від ШІ. 2023. URL: <https://psm7.com/uk/startup/shtuchnij-intelekt-chatgpt-pridumav-startap-i-zrobiv-jogo-pributkovim-biznes-kejs-vid-shi.html>.
10. Кисляк Р. Війна і бізнес: як виживають підприємці без світла, води, тепла та інтернету. 2022. URL: <https://economics.novyny.live>.
11. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. Технологічна інформація та методичні нотатки. 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_u_veresni.pdf.
12. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektivy>.
13. Томашівська А. І., Марчишин Л. П. Діяльність бізнесу в умовах війни та його адаптація. 2023. URL: http://www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/Problemi_ta_perspektivi_rozvitku_biznesu_v_Ukrajini_III_Mizhnarodna_naukovo-praktichna_konferenciya_molodikh_vchenikh_i_studentiv.pdf.
14. Граждан О. Бізнес пристосувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/>