

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління комплексною вартістю підприємства через інструменти цифрового маркетингу. *Business Inform.* 2023. № 3. С. 211-220. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-211-220>
2. Карвацка Н., Савченко О., Супоніна А. Вартість підприємства, як індикатор ефективності його функціонування та інвестиційної привабливості. *Development Service Industry Management.* 2025. № 3. С. 157-162. DOI: 10.31891/dsim-2025-11(24).
3. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Аналіз чутливості ринкової капіталізації підприємства на зміну його вартості методами DCF-моделювання та компаній-аналогів. *Економічний простір.* 2022. № 179. С. 55-61. DOI: 10.32782/2224-6282/179-9.
4. Кудрицький Є. Управління вартістю приватних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-57.
5. Кукса Ю. А. Методичні підходи до вартісної оцінки капіталу підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2025. № 91. С. 165-171. DOI: 10.32782/bses.91-26.

Остапюк А. Ф.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ВІЙНИ НА УПРАВЛІННЯ
ЛАНЦЮГАМИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ**

Майкл Портер у 1985 році описав ланцюг доданої вартості [3] як послідовність дій підприємства, які перетворюють сировину та ресурси на готовий продукт або послугу, що має вищу цінність для покупця. До основних дій належать: доставка матеріалів на підприємство, саме виробництво, транспортування готової продукції до клієнта, продаж і післяпродажне обслуговування. Допоміжні дії – це закупівлі, розвиток технологій, управління людьми та загальна організація роботи. Кожна дія додає вартість, а успіх компанії залежить від того, наскільки ефективно вона керує всім цим ланцюгом і зв'язками між його частинами. Саме таке управління дозволяє створювати більше цінності при менших витратах і перемагати конкурентів.

Повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року завдало серйозного удару по всіх частинах ланцюгів доданої вартості українських компаній. Зруйновано або заблоковано багато шляхів доставки матеріалів і готової продукції. Морські порти були закриті, залізниці та дороги пошкоджені. Через це експорт товарів значно скоротився. Виробництво також сильно постраждало – особливо

металургія, де втрачено до 70 відсотків потужностей через знищення великих заводів, таких як Азовсталь та ММК імені Ілліча в Маріуполі. Експорт чорних металів скоротився майже на 60 відсотків за період 2021-2023 років [2]. Брак сировини, електроенергії, працівників і різке зростання витрат зробили роботу підприємств набагато складнішою. Через ці проблеми структура українського експорту змінилася. Раніше значну частку займали готові вироби з високою вартістю, а тепер переважає сировина – зерно, руда, олія. Частка металургії в експорті впала з 20,5% у 2021 році до 7,3% у 2023 році [3]. Загальні втрати доданої вартості сягають сотень мільярдів доларів. Ланцюги стали менш зв'язаними й глобальними, а більш фрагментованими та обмеженими одним регіоном – переважно Європою [1]. У 2022 році війна застала компанії зненацька: багато заводів зупинилися через обстріли, окупацію чи брак електроенергії, морські порти були заблоковані, а логістичні шляхи зруйновані. Керівники зосередилися виключно на виживанні бізнесу. Головні дії включали швидке переміщення підприємств у безпечніші регіони – переважно на захід України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Волинська області). За даними Мінекономіки, близько 800 підприємств релокувалися [4]. У багатьох випадках штат скорочувався значно, іноді залишалося лише 5-7% працівників від довоєнного рівня [4]. Компанії шукали альтернативні шляхи доставки товарів (наприклад, через дунайські порти та західні кордони), створювали запаси сировини та комплектуючих, щоб не зупинятися через перебої з постачанням. Управління в цей період було кризовим: швидкі рішення, економія на всьому, фокус на збереженні хоча б частини виробництва та клієнтів. Багато фірм перейшли на роботу в режимі «виживання будь-якою ціною».

У 2023-2024 роках компанії почали переходити від простого виживання до системної адаптації. Вони активно перебудовували зв'язки з постачальниками та покупцями: шукали нових партнерів у Європі та в безпечніших регіонах України, відмовлялися від залежності від одного джерела сировини чи ринку збуту [1]. Багато підприємств збільшували переробку продукції всередині країни, наприклад, замість експорту сировини починали виробляти готові продукти з вищою вартістю (олію, борошно, металеві вироби) [2]. Значна частина компаній брала оборонні замовлення. Водночас почалася активна цифровізація: впроваджувалися системи

планування ресурсів, програми для прогнозування попиту, відстеження вантажів і контролю витрат [1]. Це допомагало керувати бізнесом, коли команди були розпорошені, а постачання нестабільними. Компанії, які вчасно накопичили запаси ресурсів і швидко перебудували мережу постачань, зменшували втрати з 8.4% до 5.5% [2]. На заході країни сформувалися нові промислові центри – там зосередилися релоковані підприємства, з'явилися спільні проєкти з європейськими партнерами [4].

До 2025 року ситуація стабілізувалася, і управління стало більш стратегічним. Компанії остаточно зосередилися на ближчих ринках – переважно на Європі, де легше доставляти товари та отримувати сировину [1]. Вони розвивали глибшу переробку сільськогосподарської продукції (наприклад, готові продукти харчування замість зерна) та металу (компоненти для машинобудування) [2]. Багато фірм створювали деталі та системи для європейських партнерів і це стало новим напрямком зростання [4]. Управління перейшло від швидких, реактивних рішень до довгострокового планування: компанії готували кілька сценаріїв розвитку (на випадок ескалації чи припинення війни), постійно оцінювали ризики, інвестували в навчання працівників і будували стійкі ланцюги постачань. Цифровізація стала нормою – від автоматизації складів до використання штучного інтелекту для прогнозування. Бізнес почав думати не лише про виживання, а про майбутнє зростання в нових умовах.

Практичні рекомендації для компаній:

1. Перебудувати ланцюги постачань. Важливо шукати кількох постачальників і нові шляхи доставки, переносити виробництво в безпечніші місця та розподіляти потужності.

2. Створювати запаси сировини, енергії та комплектуючих, використовувати цифрові програми для точного прогнозування попиту та контролю витрат.

3. Розвивати глибшу переробку сільгосппродукції та металу, виробляти готові компоненти для європейських ринків і оборонного сектору, укладати партнерські угоди.

4. Готувати плани на різні варіанти розвитку подій, навчати працівників, постійно оцінювати ризики.

Держава може допомогти покращити ситуацію через:

- а) надання субсидій та пільг (на переїзд підприємств, купівлю нового обладнання та глибшу переробку продукції);
- б) розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури (зокрема дунайські порти та західні коридори);
- в) запровадження податкових стимулів для інвестицій у високотехнологічні напрямки та інтеграцію в європейські виробничі ланцюги;
- г) забезпечення державних гарантій страхування від воєнних ризиків і допомогу українським компаніям в контексті європейських стандартів та сертифікатів для виходу на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. Korovkin V., Makarin A., Miyauchi Y. Supply Chain Disruption and Reorganization: Theory and Evidence from Ukraine's War. *SSRN Electronic Journal*. 2024. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4825542>.
2. Narasymchuk I. et al. Navigating challenges and opportunities in Ukraine's steel industry amidst political turmoil and decarbonization initiatives. *Journal of Integrative Environmental Sciences*. 2025. Vol. 22, №. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/1943815x.2025.2489958>.
3. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
4. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни: Історії незавершеної війни. Чернівці: Технодрук, 2025. 186 с.

Охотник А. В., канд. екон. наук Яковенко В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЇХ РУХУ

Грошові потоки – це цілеспрямований рух грошових коштів та їх еквівалентів у поточній, господарській та інвестиційній діяльності суб'єктів господарювання [4]. Кошти є акумульовані в грошовій формі активи організації, що перебувають у її касі у вигляді готівки та грошових документів, на банківських розрахункових, валютних та спеціальних рахунках, у виставлених акредитивах, чекових книжках, переводах в дорозі та ін. Вони знаходяться в постійному русі.