

ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ІГРАШОК ДЛЯ ПОШИТТЯ ВІЙСЬКОВИХ ПЛИТОНОСОК: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

©2024 ПЕЛИХ Я. О.

УДК 338.45:355.233.2:338.984:658.589
JEL: D21; H56; L52; L67; M11; Q01

Пелих Я. О. Перекваліфікація виробництва іграшок для пошиття військових плитоносок: економічні виклики та можливості під час війни

В умовах повномасштабної війни багато підприємств були змушені адаптувати своє виробництво до нових вимог, що виникли в результаті воєнних дій. Стаття присвячена аналізу процесу перекваліфікації виробництва іграшок для пошиття військових плитоносок. Метою статті є здійснення науково-практичного дослідження процесу перекваліфікації виробництва іграшок для пошиття військових плитоносок на прикладі виробника м'яких іграшок «Попелюшка», а також аналіз економічних викликів і можливостей, що виникають у результаті цього процесу в умовах війни. У статті була використана комплексна методологія, що включає загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу та синтезу, а також методи статистичного аналізу. На основі проведеного аналізу діяльності компанії «Попелюшка» визначено її ефективну адаптацію до нових соціально-економічних умов, що проявляється в успішній переорієнтації виробничих потужностей на продукцію, яка відповідає вимогам пандемічного та воєнного часу. З'ясовано, що динаміка загального обороту підприємства демонструє стійке зростання, що вказує на ефективність адаптаційних стратегій і здатність підприємства зберігати фінансову стабільність навіть у найскладніших умовах. Встановлено, що попри низьку економічну віддачу, перекваліфікація виробництва мала важливе соціальне значення, оскільки 18,8% виготовлених плитоносок були передані ТРО безкоштовно, а 53,4% плитоносок було виготовлено за давальницькою схемою, що продемонструвало адаптацію підприємства до нових умов через співпрацю з іншими підприємствами та волонтерами. Визначено, що диверсифікація асортименту виробника м'яких іграшок «Попелюшка» для пошиття військових плитоносок, хоч і з низькою рентабельністю, виступила важливим механізмом уникнення простою виробничих ліній та забезпечення зайнятості працівників. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є аналіз довгострокових економічних наслідків перекваліфікації підприємств в умовах війни, а також вивчення потенціалу впровадження нових організаційних моделей для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств в умовах надзвичайних викликів.

Ключові слова: перекваліфікація виробництва, іграшки, військові плитоноски, економічні виклики, воєнний стан, підприємницька діяльність.
Табл.: 2. **Бібл.:** 9.

Пелих Ярослав Олександрович – директор компанії «Попелюшка™ | KidsQo™» (вул. Ярослава Мудрого, 52, Біла Церква, 09107, Україна)
E-mail: info@zolushka.com.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4330-4129>

UDC 338.45:355.233.2:338.984:658.589
JEL: D21; H56; L52; L67; M11; Q01

Pelykh Ya. O. Repurposing Toy Manufacturing for the Production of Military Plate Carriers: Economic Challenges and Opportunities During Wartime

In the context of the full-scale war, many enterprises have been forced to adapt their production to meet new demands arising from military operations. This article analyzes the process of repurposing toy production for manufacturing military plate carriers. The aim of the article is to conduct a scientific and practical study of the repurposing process of toy production for the manufacturing of military plate carriers, using the example of toy manufacturer "Popelyushka", and to examine the economic challenges and opportunities associated with this transformation during wartime conditions. The article employs a comprehensive methodology, which includes general scientific and specialized methods, such as analysis and synthesis, as well as statistical analysis methods. Based on the analysis of Popelyushka's operations, the study identifies the company's effective adaptation to new socioeconomic conditions, as evidenced by the successful reorientation of production facilities to products that meet the needs of both the pandemic and wartime. The findings reveal that the company's overall turnover has shown steady growth, highlighting the effectiveness of its adaptation strategies and its ability to maintain financial stability under extremely challenging circumstances. Despite low economic returns, the repurposing of production has proven to be of significant social importance. Specifically, 18.8% of the manufactured plate carriers were donated to the Territorial Defence Forces (TDF) free of charge, while 53.4% were produced under a tolling scheme, reflecting the company's ability to adapt through collaboration with other businesses and volunteers. Furthermore, the diversification of Popelyushka's product range to include military plate carriers, albeit with limited profitability, has played a crucial role in preventing production line downtime and securing employment for workers. Future research in this area should focus on analyzing the long-term economic implications of production repurposing during wartime and exploring the potential for implementing innovative organizational models to ensure enterprise stability and competitiveness amid extraordinary challenges.

Keywords: production repurposing, toys, military plate carriers, economic challenges, wartime conditions, entrepreneurship.
Tabl.: 2. **Bibl.:** 9.

Pelykh Yaroslav O. – Director of the Company "Popelyushka™ | KidsQo™" (52 Yaroslava Mudroho Str., Bila Tserkva, 09107, Ukraine)
E-mail: info@zolushka.com.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4330-4129>

За сучасних умов економічна діяльність підприємств зазнає суттєвих трансформацій, які обумовлені необхідністю адаптації до нових соціально-економічних реалій. Війна значною мірою вплинула на підприємства, створивши численні виклики, серед яких руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів та зростання економічної нестабільності. Українські підприємства, що традиційно орієнтувалися на цивільний ринок, вимушені переглядати свої виробничі стратегії задля задоволення потреб обороноздатності держави та власної економічної стійкості.

Процес перекваліфікації виробничих потужностей в умовах воєнного стану супроводжується низкою економічних, організаційних і технологічних проблем, які потребують системного аналізу. Особливе значення в цьому контексті має досвід підприємств, що змогли адаптувати свою діяльність до умов збройного конфлікту, поєднуючи виконання соціально-економічних функцій із забезпеченням власної фінансової стійкості. Одним із ключових прикладів таких змін є переорієнтація виробництва іграшок на виготовлення військового спорядження, зокрема плитоносок. Аналіз економічних та управлінських аспектів такої трансформації є актуальним з наукової точки зору, оскільки дозволяє визначити ефективність використання адаптаційних стратегій підприємств та їх внесок у забезпечення національної економічної та соціальної стабільності під час війни. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне проведення дослідження особливостей перекваліфікації виробництва іграшок для пошиття військових плитоносок, зокрема аналізу економічних викликів, можливостей і перспектив, що виникають у процесі адаптації виробничих потужностей до потреб оборонної сфери в умовах воєнного часу.

Тематика впливу збройного конфлікту на функціонування підприємств в Україні набуває особливої актуальності на тлі триваючих військових дій та їх економічних наслідків, що мають значний вплив на стабільність і розвиток національної економіки. Зокрема, у статті [4] Мурована Т. О. розглянула основні тенденції, які спостерігаються у вітчизняному підприємстві в умовах воєнного стану, зокрема авторка акцентує увагу на необхідності підтримки підприємств з боку держави та розвитку нових стратегій ведення бізнесу, застосування технологій для оптимізації процесів, скорочення витрат і підвищення ефективності. У дослідженні [5] Мельник Т. зосереджує увагу на проблемах, з якими стикаються українські підприємці під час війни, зокрема на зниженні доступу до фінансування, складнощях з імпортом та експортом това-

рів і послуг, а також на необхідності застосування нових підходів до управління ризиками. Трухачова К. В. і Томашевська В. В. [9] розглядають особливості підприємницької діяльності в умовах війни, звертаючи увагу на необхідність швидкої адаптації до змінюваних умов і на роль інновацій в підтримці підприємств, а також наголошують на важливості підтримки малих і середніх підприємств через програму державної підтримки, яка може включати пільги, фінансування та податкові канікули.

Отже, наукові публікації підтверджують важливість гнучкості й адаптивності підприємств в умовах війни. Водночас дослідження вказують на необхідність подальшого розвитку нових стратегій та інструментів для підтримки бізнесу в умовах кризи, зокрема через використання цифрових технологій, які можуть значно поліпшити ефективність та стійкість підприємств. У цьому контексті актуальним є продовження вивчення впливу війни на різні сектори економіки для розробки більш ефективних механізмів підтримки підприємництва в майбутньому.

Перекваліфікація виробництва під час війни є малодослідженою проблемою, зокрема щодо економічних викликів та можливостей, що виникають у цьому процесі. Тож необхідно оцінити ефективність адаптації підприємств до нових умов і їхній вплив на економічну стабільність.

Метою статті є здійснення науково-практичного дослідження процесу перекваліфікації виробництва іграшок для пошиття військових плитоносок – на прикладі виробника м'яких іграшок «Попелюшка», а також аналізу економічних викликів і можливостей, що виникають у результаті цього процесу в умовах війни. Для досягнення поставленої мети сформульовано такі *завдання*:

- 1) визначити економічні аспекти перекваліфікації виробництва в умовах війни;
- 2) провести оцінку ефективності адаптації підприємства до нових умов функціонування в умовах війни.

Для проведення дослідження була застосована комплексна методологія, що включає загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу для оцінки змін у виробничих процесах і фінансових результатах підприємства. Крім того, були використані методи статистичного аналізу для оцінки динаміки продажів та ефективності адаптації бізнесу до нових умов функціонування.

Підприємницький сектор виступає невід'ємною складовою забезпечення функціональної стабільності національної економіки в умовах війни, виконуючи ключову роль у підтримці економічних

процесів на макрорівні. Він не лише задовольняє потреби ринку в необхідних товарах і послугах, але й сприяє поповненню бюджетів різних рівнів через податкові надходження, створюючи нові робочі місця та забезпечуючи розвиток ефективних конкурентних відносин на ринку. Проте війна створює численні перешкоди для ведення бізнесу, зокрема через знищення інфраструктури та виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит енергетичних ресурсів, зниження асортименту товарів і послуг, зростання виробничих витрат, а також підвищення рівня корупції та зменшення платоспроможності населення, що суттєво ускладнює здійснення підприємницької діяльності. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації економічна та соціальна сфери України зазнали значного удару, що відчутно ускладнило ведення бізнесу.

Попри активні бойові дії та систематичні відключення електроенергії, особливо в зимовий період, український бізнес продовжує адаптуватися до нових реалій. Після труднощів початкового етапу війни спостерігається тенденція до зростання підприємницької активності, що вказує на зростання інтересу громадян до відкриття власного бізнесу навіть в умовах надзвичайної ситуації [1]. Українське підприємництво пережило кілька етапів адаптації до умов воєнного стану, при цьому частина підприємців, що перебували в зонах активних бойових дій, була змушена або евакуюватися до більш безпечних регіонів, або призупинити свою діяльність [2]. Однак навіть ті, хто знаходиться далеко від безпосередніх зон бойових дій, стикаються з численними проблемами, зокрема пошкодженням виробничих фондів, порушенням постачальних ланцюгів і зменшенням доступу до каналів збуту, що призводить до підвищеного попиту на робочий капітал і проектне фінансування, обмежене в основному державними програмами підтримки бізнесу [3, с. 53].

Незважаючи на суттєві труднощі та численні виклики, що виникають унаслідок повномасштабної війни, національний підприємницький сектор продовжує відігравати ключову роль у боротьбі за державну незалежність України. Ведення господарської діяльності в умовах війни являє собою складну проблему, що вимагає високої адаптивності та стратегічного мислення з боку підприємців. Однак, попри це, українські підприємці демонструють стійкість, прагнучи подолати труднощі та продовжити свою діяльність у нових умовах. У процесі адаптації до умов воєнного часу значна частина підприємств змушена переорієнтовувати виробничі потужності на випуск товарів, що відпо-

відають актуальним потребам оборонної та соціальної сфери, водночас виходячи на міжнародні ринки, що забезпечують додаткові канали збуту продукції. Додатково підприємства шукають безпечні регіони для перенесення виробничих процесів, що сприяють безперервному функціонуванню та збереженню робочих місць. Враховуючи значні кадрові втрати, здійснюється залучення нових працівників через фонди безробіття та інші соціальні механізми підтримки зайнятості. У цих умовах для підприємств первинною метою стає не лише збереження суб'єкта господарювання, але й пошук шляхів його відновлення та стабільного функціонування, що включає перехід із шокового стану до відновленої активності та забезпечення сталого розвитку в умовах постійних загроз і кризових явищ [4].

Попри численні труднощі, з якими стикаються підприємці в умовах війни, ці обставини також можуть сприяти розвитку новаторських підходів, креативного мислення та пошуку нових можливостей для бізнесу. В умовах економічної кризи деякі компанії здатні продемонструвати свою адаптивність та інноваційний потенціал, що дозволяє їм змінювати напрямки діяльності та надалі зайняти лідерські позиції на ринку в посткризовий період. Важливим аспектом є усвідомлення бізнес-суб'єктами того, що традиційні підходи до організації виробничих процесів, просування товарів на ринки та інструменти конкурентної боротьби, які залишалися ефективними ще кілька років або місяців тому, зазнають суттєвих трансформацій. У зв'язку з цим розробка нових стратегій поведінки та оперативних сценаріїв для бізнесу стає пріоритетним завданням, яке потребує негайного вирішення [5].

Трансформація підприємств у період війни набуває унікальних характеристик, які значною мірою визначають їх функціонування та спроможність адаптуватися до нових економічних і соціальних умов. Сучасний стан підприємництва в Україні, зокрема в період війни, стає багатограним процесом, в якому бізнес перетворюється на динамічний рух з власною ідеологією, стратегією та місією. Така зміна парадигми підприємницької діяльності обумовлена численними викликами, серед яких основними є обстріли, відсутність електропостачання, зупинка виробничих потужностей, логістичні проблеми та відсутність стабільності в забезпеченні трудовими ресурсами через масовий відтік працездатного населення.

Наслідки війни для економіки України є вагомими, зокрема для бізнесу вони виявляються в непередбачуваних змінах, які виникають на різних етапах його розвитку. Початок військових дій

спричинив майже тотальну зупинку діяльності більшості підприємств, що знаходилися в безпосередній близькості від зони бойових дій, а також ті, які були розміщені на значній відстані від лінії фронту, де даний процес супроводжувався високим рівнем невизначеності, яка виникла через кризу, спричинену війною, а також через логістичні труднощі та обмежений доступ до необхідних матеріальних ресурсів. Важливим чинником також став відтік працездатного населення, який створив дефіцит робочої сили, необхідної для здійснення виробничих процесів.

Підприємницька діяльність в Україні за умов війни набуває нових рис, де інновації та швидка адаптація до змін стали основними інструментами для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу. Одним із проявів цієї трансформації є феномен волонтерського підприємництва, що виникає на основі посилення української національної ідентичності. Дане підприємництво є інноваційною діяльністю, зорієнтованою на вирішення соціально-економічних проблем, що виникають у процесі війни, а також для отримання фінансової вигоди через прибуткову діяльність.

Особливістю волонтерського підприємництва є поєднання соціальних та економічних цілей, а також реалізація чіткої стратегії щодо забезпечення стійкості й ефективності бізнесу в умовах кризи. Даний тип підприємництва відрізняється інноваційністю продукції та послуг, спрямованих на задоволення соціально-економічних потреб населення та вирішення суспільних проблем. Окрім того, волонтерське підприємництво повинно бути прибутковим як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, з можливістю масштабування та тиражування виробничих моделей, незалежно від географічних і соціально-економічних умов. Це забезпечує підприємствам можливість починати свою діяльність «з нуля», адаптуючи свої виробничі потужності під нові умови. Масштабованість таких підприємств дозволяє збільшувати обсяги виробництва та досягати більшої рентабельності, одночасно вирішуючи важливі соціальні завдання [6; 7]. Водночас переорієнтація підприємств, наприклад на виготовлення військових плитоносів, стає важливим економічним кроком у відповідь на потреби обороноздатності країни, де яскравим прикладом є виробник м'яких іграшок «Попелюшка», який активно долучився до переорієнтації своєї діяльності в умовах війни.

Компанія «Попелюшка» протягом 25 років здійснює діяльність у сфері виробництва м'яких іграшок на території України, зокрема в м. Біла Церква, і зарекомендувала себе як один із провід-

них виробників у цій галузі. Протягом зазначеного періоду компанія створила дві зареєстровані торгові марки – «Попелюшка» та «KidsQ», що підкреслює її здатність до інновацій та стратегічного розвитку на ринку. Продукція компанії неодноразово відзначалася престижною національною нагородою «Найкраща іграшка», що є свідченням високої якості продукції та визнання її на ринку. Загалом було виготовлено понад 1 мільйон одиниць м'яких іграшок, що отримали позитивні відгуки від понад мільйона клієнтів, що підтверджує високий рівень попиту та задоволення споживачів від продукції компанії.

Аналіз діяльності компанії «Попелюшка» в умовах воєнного стану в Україні виявляє суттєві зміни у виробничо-економічній діяльності підприємства, які відображають його адаптацію до нових соціально-економічних реалій. Дослідження кількості проданих товарів виробником м'яких іграшок «Попелюшка» за період 2018–2023 рр. демонструє значні коливання, що є прямим наслідком змін у попиті на продукцію. Так, у 2018 р. загальний обсяг реалізованої продукції становив 134 102 одиниць, що вказує на стабільний попит і оптимальне функціонування підприємства, проте вже у 2019 р. спостерігається зниження обсягу продажів до 102 197 одиниць. У наступні роки, зокрема у 2020–2023 рр., підприємство поступово адаптувалося до нових економічних реалій, збільшуючи виробничі потужності, що привело до зростання кількості проданих товарів до 135 509 одиниць у 2022 р.

Динаміка загального обороту підприємства демонструє стійке зростання, що вказує на ефективність адаптаційних стратегій і здатність підприємства зберігати фінансову стабільність навіть у найскладніших умовах. Загальний оборот підприємства збільшився з 15 636 994 грн у 2018 р. до 34 275 135 грн у 2023 р. Найзначніше зростання обороту спостерігається у 2022 р., коли підприємство адаптувалося до нових умов і переорієнтувалося на виготовлення продукції, необхідної для забезпечення обороноздатності країни. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження кількості проданих іграшок: у 2018 р. було реалізовано 66 657 одиниць іграшок, однак до 2023 р. їх кількість зменшилася до 25 493 одиниць. Виготовлення масок стало важливим аспектом виробничого процесу підприємства в умовах пандемії, яке у 2020 р. виготовило 17 407 масок, що забезпечило оборот у розмірі 592 408 грн, однак у 2021 р. цей сегмент продукції значно зменшився – до 1 120 одиниць, що свідчить про стабілізацію ситуації з пандемією та зменшенням попиту на маски.

З 2022 р. виробник м'яких іграшок «Попелюшка» розпочав виготовлення плитоносок, що принесло оборот у розмірі 572 652 грн. У рамках цієї ініціативи підприємство виготовило 600 плитоносок, які були безкоштовно передані місцевим територіальним оборонним підрозділам (ТРО), що сприяло зміцненню оборонних можливостей на місцевому рівні. Крім того, близько 1 700 одиниць продукції було виготовлено за давальницькою схемою, що дозволило залучити додаткові ресурси та забезпечити виробничий процес при мінімальних витратах, а решта плитоносок була реалізована майже за собівартістю, що, з одного боку, дозволило підприємству підтримати економічну стабільність в умовах воєнної економіки, а з іншого – забезпечило національні потреби в необхідному обладнанні, сприяючи ефективному використанню доступних ресурсів у кризових умовах (табл. 1).

Отже, на основі проведеного аналізу діяльності компанії «Попелюшка» визначено його ефективну адаптацію до нових соціально-економічних умов, що проявляється в успішній переорієнтації виробничих потужностей на продукцію, яка відповідає вимогам пандемічного та воєнного часу. Зниження обсягів продажу іграшок і масок за одночасного збільшення виробництва плитоносок вказує на стратегію диверсифікації та гнучкості підприємства, що дозволяє йому не лише забезпечувати внутрішній ринок необхідною продукцією, а й зробити свій вклад у підтримку обороноздатності держави.

Така перекваліфікація є яскравим прикладом гнучкості й адаптивності українського бізнесу, який, попри складні обставини, здатний швидко перепрофілювати своє виробництво для задоволення нових запитів ринку. Це не лише забезпечує сталість підприємства, але й робить його важливою частиною національної безпеки, сприяючи вирішенню критичних завдань у воєнний період. Окрім того, така діяльність має важливе соціальне значення, оскільки вона безпосередньо сприяє забезпеченню потреб Збройних Сил України та інших силових структур країни, що є необхідним для її захисту [9].

Варто відзначити, що перекваліфікація виробництва іграшок на пошиття військових плитоносок у період війни мала неоднозначний економічний вплив. Частка обороту від продажу плитоносок у загальній структурі доходів підприємства становила лише 1,7% у 2022 р., що є незначним показником порівняно з доходами від продажу іграшок. Це свідчить про те, що економічна ефективність перекваліфікації була низькою та не забезпечила суттєвого фінансового приросту для підприємства. Крім того, рентабельність плитоносок склала лише 0,5%, що значно поступається типовим рівням рентабельності виробництва іграшок (приблизно 15%). Таким чином, з точки зору фінансової вигоди, така діяльність мала скоріше характер збереження виробничої активності та соціальної відповідальності, ніж забезпечення прибутковості (табл. 2).

Таблиця 1

Економічні показники діяльності виробника м'яких іграшок «Попелюшка» за 2018–2023 рр.

Показник	Рік					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість проданих товарів, шт.	134 102	102 197	109 120	111 841	135 509	127 064
Загальний оборот, грн	15 636 994	14 988 050	15 214 955	20 755 952	33 625 263	34 275 135
Кількість проданих іграшок, шт.	66 657	36 646	45 170	31 895	37 415	25 493
Оборот від іграшок, грн	6 328 450	5 437 162	5 342 698	5 693 419	8 996 753	7 111 627
Кількість проданих масок, шт.	–	–	1 7407	1 120	–	–
Оборот від масок, грн	–	–	592 408	38 116	–	–
Кількість проданих плитоносок, шт.	–	–	–	–	3 186	–
Оборот від плитоносок, грн	–	–	–	–	572 652	–

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності та за [8].

Ключові економічні показники виробництва та реалізації плитоносок виробником м'яких іграшок «Попелюшка» у 2022 р.

Показник	Формула	Значення
Частка плитоносок у загальному обороті, %	$(\text{Оборот від плитоносок} \div \text{Загальний оборот}) \times 100$	1,7%
Собівартість однієї плитоноски, грн (умовно)	Умовно оцінено на основі виробничих витрат	600
Кількість безкоштовно переданих плитоносок, шт.		600
Частка безкоштовних плитоносок, %	$(\text{Кількість безкоштовних} \div \text{Загальна кількість}) \times 100$	18,8%
Кількість плитоносок за давальницькою схемою, шт.		1 700
Частка давальницьких плитоносок, %	$(\text{Кількість давальницьких} \div \text{Загальна кількість}) \times 100$	53,4%
Кількість плитоносок, проданих майже за собівартістю, шт.	Загальна кількість – Безкоштовно – Давальницькі	886
Рентабельність плитоносок, %	$((\text{Дохід} - \text{Собівартість}) \div \text{Собівартість}) \times 100$	~0,5%
Рентабельність іграшок, %		~15%

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності та за [8].

Попри низьку економічну віддачу, перекваліфікація виробництва мала вагоме соціальне значення – передача 18,8% виготовлених плитоносок місцевим територіальним підрозділам оборони (ТРО) безкоштовно підкреслює соціальну відповідальність підприємства у кризовий період. Водночас 53,4% плитоносок було виготовлено за давальницькою схемою, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов шляхом використання взаємовигідної співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

Таким чином, перекваліфікація забезпечила важливий внесок в обороноздатність країни, що у кризових умовах війни набуває стратегічного значення. Підприємство виконувало не лише комерційну, а й суспільну функцію, спрямовану на задоволення потреб у військовій продукції. Перехід на виробництво плитоносок дозволив підприємству зберегти виробничі потужності та частково компенсувати зниження попиту на іграшки в умовах війни. Диверсифікація асортименту, хоч і з низькою рентабельністю, виступила важливим механізмом уникнення простою виробничих ліній та забезпечення зайнятості працівників.

При цьому варто зазначити, що перекваліфікація не мала тривалого позитивного впливу на загальну конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. З точки зору стратегічного розвитку перекваліфікація виробництва не була довгостроково ефективною, оскільки мала

обмежену фінансову вигоду, низьку рентабельність і залежність від зовнішніх умов. У повоєнний період виробнику м'яких іграшок «Попелюшка» доцільно зосередитись на відновленні традиційного виробництва іграшок, одночасно розвиваючи нові напрями діяльності, що матимуть вищий комерційний потенціал.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що перекваліфікація виробництва в умовах війни є ключовим механізмом адаптації підприємницької діяльності до нових економічних реалій. Визначено, що волонтерське підприємство виступає як важливий інструмент у забезпеченні стабільності та розвитку економіки, орієнтуючись на вирішення соціальних проблем і підтримку національної безпеки в умовах війни. З'ясовано, що перекваліфікація виробництва компанії «Попелюшка» стала важливим фактором підтримки обороноздатності країни, виконуючи не лише комерційну, а й соціальну функцію в умовах війни, проте цей процес не мав стійкого впливу на загальну конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі через низьку рентабельність. З огляду на це варто відзначити, що перекваліфікація виробничих процесів має тільки короткострокове значення для підтримки функціонування підприємств, однак у деяких випадках може стати основою для економічного відновлення в повоєнний період.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, сформульовані автором у статті, можуть бути використані для розробки стратегій адаптації підприємств до кризових умов, оптимізації процесів перекваліфікації виробництва та підвищення ефективності управлінських рішень в умовах військових конфліктів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення довгострокових економічних наслідків перекваліфікації виробництва в умовах війни, аналіз впливу таких змін на конкурентоспроможність підприємств у повоєнний період і дослідження ефективності інноваційних моделей бізнесу в умовах глобальних криз. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. *Опендатбот*. 10.07.2023. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/fop-record-2023>
2. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат. *European Business Association*. 18.05.2023. URL: <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu-popry-zrostannya-finansovyh-vtrat/>
3. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf
4. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. No. 3. Art. 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Bravo C. Identifying Schools of Thought in Social Entrepreneurship. *International Conference on Social Entrepreneurship and Innovation*. London, United Kingdom. 2016. Vol. 18. URL: https://www.researchgate.net/publication/292967859_Identifying_Schools_of_Thought_in_Social_Entrepreneurship
7. Назарук В. Про критерії соціального підприємства. *ГУРТ*. 2016. URL: <https://gurt.org.ua/blogs/Василь%20Назарук/1127/>
8. Виробник м'яких іграшок «Попелюшка». 2024. URL: <https://zolushka.com.ua/about/>
9. Трухачова К. В., Томашевська В. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах війни: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 27–28 квітня 2023 р.). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. С. 143–148.

REFERENCES

- Bravo, C. "Identifying Schools of Thought in Social Entrepreneurship". *International Conference on Social Entrepreneurship and Innovation*. London, United Kingdom. 2016. https://www.researchgate.net/publication/292967859_Identifying_Schools_of_Thought_in_Social_Entrepreneurship
- "Ekspres-otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Analitychnyi zvit" [Express Assessment of the Impact of the war on Micro, Small and Medium-sized Enterprises in Ukraine. Analytical Report]. Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini, 2022. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf
- "MSB prodovzhuyut vyplachuvaty zarplaty ta pidtrymuvaty ZSU popry zrostannya finansovykh vtrat" [SMEs Continue to pay Salaries and Support the Armed Forces Despite Growing Financial Losses]. *European Business Association*. May 18, 2023. <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu-popry-zrostannya-finansovyh-vtrat/>
- Melnyk, T. "Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia" [Ukrainian Business in the Conditions of War: Current State, Problems and Ways to Solve Them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, art. 07, vol. 7, no. 3 (2023). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
- Murovana, T. O. "Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky" [Domestic Entrepreneurship Under the Conditions of Marital State: Main Trends and Methods of Support]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
- Nazaruk, V. "Pro kryterii sotsialnoho pidpriemstva" [About Social Enterprise Criteria]. *HURT*. 2016. <https://gurt.org.ua/blogs/Василь%20Назарук/1127/>
- Trukhachova, K. V., and Tomashevskaya, V. V. "Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh viiny: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku" [Peculiarities of Entrepreneurial Activity in the Conditions of War: Modern Realities and Development Prospects]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnosni stsenarii ta perspektyvy rozvytku*. Kherson: Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskiy V. S., 2023. 143-148.
- "Ukrainci u chervni vidkryli rekordnu kilkist FOPiv za ostanni try roky" [In June, Ukrainians Opened a Record Number of FOPs Over the Past Three Years]. *Opendatbot*. July 10, 2023. <https://opendatobot.ua/analytics/fop-record-2023>
- "Vyrobnyk miakykh ihrashok «Popeliushka»" [Manufacturer of Soft Toys "Popeliushka"]. 2024. <https://zolushka.com.ua/about/>