

дає змогу здійснювати моніторинг конкурентів та середньоринкових цін, а також аналізувати потенційних замовників робіт чи послуг пропонувані підприємством, що в подальшому використовуватиметься для покращення стратегічного управління та функціонування підприємства в цілому.

Враховуючи вищевикладене підсумуємо, що правильно побудований процес стратегічного управління організації в умовах нестабільної економіки є важливим фактором для успішного функціонування підприємства, утримання конкурентної позиції та збільшення прибутку. Щоб практикувати ефективне стратегічне управління, необхідно володіти необхідними навичками задля розуміння специфіки діяльності компанії загалом, її внутрішнього та зовнішнього середовища, розробляти відповідні стратегії діяльності, впроваджувати проекти, а також оцінювати, контролювати та змінювати впроваджену стратегію. Основні проблеми, які впливають на процес стратегічного управління ТОВ «Шляховик-Т» є, насамперед, зовнішні, задля вирішення яких підприємству потрібно застосовувати більш адаптивну стратегію для зменшення негативного впливу на показники функціонування підприємства.

#### **Використані джерела:**

1. Деділова Т.В. Галузеві особливості розвитку підприємств дорожнього господарства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 2. С. 155-161.
2. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10 Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23.
3. Sumets O.M. Strategic Management [Stratehichnyi menedzhment] / Sumets O.M. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav. 2021. С.13-14.

Рокуш Катерина  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та економічної теорії  
ЗУНУ Ляхович Л.А.)

## **ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах війни з Росією для нашої держави важливо створити умови для уповільнення темпів падіння ВВП та збалансованого розвитку усіх секторів національної економіки, передусім реального сектору, який в

найбільшій мірі відповідає за створення валової доданої вартості та впливає на фінансове наповнення бюджетів різних рівнів. Такі умови покликані створити максимально сприятливе середовище не лише для продовження ефективної роботи вітчизняних підприємств, а й їх розвитку.

Ситуація, яка склалася в Україні після 24 лютого 2022 року, є надскладною насамперед для функціонування підприємств в зоні бойових дій. Значна частина таких підприємств повністю зупинили свою діяльність через фізичне захоплення або руйнування російськими окупантами, розірвання логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту та джерел сировини, через небезпеку роботи працівників та персоналу.

Працювати попри воєнний стан, сплачувати податки, аби підтримати економіку країни та зберегти робочі місця для українців – одне з головних завдань, яке стоїть зараз перед бізнесом. Держава зі свого боку почала всіляко допомагати національному бізнесу через надання фіскальних преференцій, задіювати монетарні важелі управління національною економікою, інструменти підтримки зайнятості.

Серед фіскальних преференцій варто виокремити [1]: зменшення ставки ПДВ на пальне з 20% до 7%; скасування акцизного збору з виробництва та продажу нафтопродуктів; пільгові умови сплати єдиного податку, єдиного соціального внеску та відміну штрафів за їх несплату; розширення 3 групи платників єдиного податку з річним оборотом до 10 млрд. грн. та зняті обмеження по кількості працівників; скасування податку на землю та екологічного податку в зоні бойових дій протягом 2022 року, а також мінімального податкового зобов'язання протягом 2022-2023 років.

У частині використання монетарних інструментів для підтримки національної економіки слід відмітити державну програму кредитної підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9» [2]. Вона передбачає надання кредитів під 0% під час воєнного стану та місяць після його закінчення з послідуєчим поверненням під 5% річних позичених коштів. Програма також передбачає кредитну підтримку для сільськогосподарських виробників.

У таких умовах бізнес при підтримці держави почав пристосовуватися до реалій воєнного стану і шукати шляхи реалізації стратегії відновлення та подальшого розвитку. Одним із таких можливих шляхів є переміщення (релокація) підприємств у більш безпечні регіони України.

Для того, аби допомогти місцевим підприємствам врятуватися і перенести виробництво у більш безпечне місце Уряд розробив Програму щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів [3].

Програма передбачає державну підтримку кожному, хто хоче захистити свій бізнес та перемістити потужності у безпечні регіони України. Допомога надається не тільки на етапах фізичного перевезення та запуску підприємства на новому місці. Бізнес отримує супровід і надалі після відновлення діяльності. Це підбір працівників, налагодження взаємодії з постачальниками сировини і організація логістики, пошук нових ринків для збуту продукції. Так, на 25 вересня 2022 року за даними Міністерства економіки України у рамках Програми вже зареєстрували 1846 заявок від бізнесу. З них: 745 підприємств перевезено на безпечні території, 558 підприємств розпочали роботу на новому місці, для 286 підприємств здійснюється пошук необхідних виробничих локацій. Найчастіше підприємства релокувалися до Львівської, Закарпатської, Чернівецької та Тернопільської областей, в яких більш-менш є відповідна інфраструктура.

Найбільше підприємствами, які релокувалися, є підприємства оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспорту, машинобудування, текстильного виробництва, виробники харчових продуктів.

Релоковані компанії, щодо можливостей здійснення переміщення в умовах військового стану, можна поділити на чотири типи підприємств.

Перший – великі системні підприємства, які найбільше потребують допомоги від держави. Обладнання таких підприємств зазвичай громіздке і габаритне, яке важко перевозити. Вони також вимагають особливих технічних умов для виробничих площ та налагодження логістичних зв'язків. Часто такі підприємства не бажають переміщатися, адже на їх рішення впливає той факт, що регіони, куди вони переїзять, не є достатньо індустріально розвинутими порівняно зі східними областями. Промислова інфраструктура на заході країни не влаштовує багатьох підприємців.

Другий – це підприємства середнього рівня. Вони найчастіше перевозять своє виробництво та ресурси до своїх партнерів у безпечні регіони України. Зазвичай вони потребують допомоги у пошуку партнерів та ринків збуту.

Третя – ФОПи. Вони відносно легко переносять переміщення. Адже після переїзду можуть швидко відновити свою роботу. Часто на їх продукцію та послуги є попит і вони користуються раніше сформованою клієнтською базою. Переважно вони не потребують допомоги держави.

Четверта – компанії галузі ІТ, сфер професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн), охорони здоров'я. Такі компанії не мали особливих труднощів при переміщенні, адже мали для цього достатньо ресурсів. В умовах невизначеності деякі з них перемістили свій бізнес за кордон: повністю або частково, тимчасово або на постійній основі.

Рішення щодо релокації повинно включати механізми оцінки ризиків та переваг від переїзду, а також детальний контрольний перелік завдань із релокації.

Після шести місяців війни бізнес продовжує адаптовуватися до воєнних умов, корегує прогнози своєї роботи у бік більш позитивних. Підприємства-виробники підвищили оцінки свого поточного стану та почали прогнозувати збільшення обсягів виготовленої продукції з огляду на поступове налагодження каналів постачання, пристосування до нових умов, та з урахуванням релокації до більш безпечних регіонів.

#### **Використані джерела:**

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX Київ. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77303.html>

2. Зміни до програми «Доступні кредити 5-7-9%»: підтримка посівної кампанії та активація підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zmini-do-programi-dostupni-krediti-5-7-9-pidtrimka-posivnoyi-kampaniyi-ta-aktivaciya-pidpriyemnictva28032022/>

3. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.03.2022р. №246-р Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.

Совира Ярослав  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та економічної теорії  
ЗУНУ Лотиш О. Я.)

## **ВИКЛИКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Війна росії проти України поставила нові виклики, з якими до 24 лютого 2022 р. ще не стикався український бізнес. Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) знизився до 33,9 (зі 100 можливих). Із червня 2022 р. він дещо зріс, але залишається на низькому рівні, що свідчить про невпевненість бізнесу у швидкому покращенні економічної ситуації, але